Клуб устойчивого развития: в помощь лидеру

Минск
Минсктиппроект
2006

УДК 316.6
ББК 88.5
К51

Авторы: Величко А.А., Веремейчик Г.В., Гавдис С.Г.,
Губаревич И.И., Малинина М.Н., Рябова Н.В., Чернов В.Ю.

Под общей редакцией Г.В. Веремейчик

Рецензенты:
Сивограков О.В., кандидат экономических наук, директор Международного гуманитарно-просветительского фонда «Живое партнерство»
Карпиевич Е.Ф., кандидат педагогических наук, ОО «Образовательный центр «ПОСТ»

К51 **Клуб** устойчивого развития : в помощь лидеру / А.А. Величко ; под. общ. ред. Г.В. Веремейчик. – Минск : Минсктиппроект, 2006. – 114 с.
ISBN 985-6735-30-0

В книге представлена концепция Клуба устойчивого развития как формы популяризации идей устойчивого развития, просвещения и активизации людей, проживающих в одном населенном пункте, их вовлечения в обсуждение и решение проблем местного сообщества, а также описание педагогических методов, используемых для организации обсуждения и решения социальных проблем, таких как «Мастерская будущего», «Открытое пространство», «Анализ конкретных ситуаций» и др.

Издание адресовано активистам общественных объединений, специалистам сферы неформального образования, представителям местной власти, работникам образования, культуры, социальной сферы, а также всем тем, кто интересуется темой устойчивого развития.

УДК 316.6
ББК 88.5

ISBN 985-6735-30-0

Содержание:

Предисловие

Дорогой читатель, вы держите в руках книгу, которая представляет собой небольшое методическое пособие для инициаторов и подвижников местного развития, для неравнодушных людей, которые, увлекшись идеями устойчивого развития, готовы инвестировать свое время и силы в распространение знаний среди жителей своей местности.

Возможно некоторые из вас будут разочарованы тем, что не найдут на страницах издания исчерпывающих сведений о том, что есть устойчивое развитие, о предыстории возникновения данной концепции и т.д. Не будучи экспертами в данном вопросе, авторы сознательно отказались от рассмотрения этой темы, оставив эту задачу другим.

Цель настоящей публикации – поиск ответа на вопрос: «В какой форме учебной деятельности и при использовании каких методов идеи устойчивого развития будут восприняты участниками не только как теоретические постулаты, но и послужат руководством к действию?»

Полагаю, что представленная в книге концепция общественно-просветительского Клуба устойчивого развития может быть одной из возможных форм работы в этом направлении. В ее основе лежат идеи и предложения участников проекта «Образование и участие – вклад в устойчивое развитие», реализованного в 2003-2004 гг. общественным объединением «Фонд им. Льва Сапеги» в сотрудничестве с экспертами ОО «Экодом» и немецкими партнерами – Институтом международного сотрудничества при Немецкой Ассоциации народных высших школ (Бонн) и Народной высшей школой Реген (Бавария). Проект был нацелен на поддержку просветительских инициатив в небольших населенных пунктах Беларуси. В ходе его реализации активисты общественного движения, тренеры и депутаты местных Советов из Фаниполя, Ивенца и Солигорского р-на имели возможность получить дополнительные знания о принципах и целях устойчивого развития, о формах и способах участия населения в принятии решений на местном уровне, о формах и методах неформального образования взрослых. Существенное внимание участники проекта уделили обсуждению возможных подходов к

организации просветительской деятельности в интересах устойчивого развития. Хотелось бы выразить благодарность Светлане Гавдис, которая оформила высказанные идеи в концепцию Клуба устойчивого развития.

Помимо концепции Клуба, в книге также представлен ряд методов способствующих достижению по Дж.Равену «более широких целей образования» и развитию у участников «высших компетентностей». Эти «высшие компетентности» – вне зависимости от того, в какой конкретной сфере они проявляются – предполагают наличие у человека инициативы, способности организовывать других людей для достижения поставленных целей, способности к сотрудничеству, диалогу, понимания устройства общества и готовности влиять на него, а также способности и готовности анализировать и оценивать социальные последствия своих действий.

Представленные методы занимают особое место в образовании и, прежде всего, в неформальном образовании. Поскольку вне зависимости от учебного содержания их использование позволяет решать, как минимум, три очень значимые задачи образования в интересах устойчивого развития:

- выходить далеко за рамки учебного содержания и активно интегрировать реальность со всем многообразием причинно-следственных связей, неопределенностью будущего и т.д. в учебный процесс;
- поддерживать, развивать мотивацию и навыки участия в процессах обсуждения проблем и принятия решений, т.е. способность влиять на общество и улучшать его функционирование (гражданские компетенции);
- развивать такие социальные компетенции, как способность и готовность представлять аргументы, отстаивать свою точку зрения, толерантность к инаковости и иным мнениям, готовность к диалогу и компромиссу, готовность работать в команде и брать на себя ответственность и т.д., которые являются базисом, обеспечивающим участие индивидуума в жизни общества.

По форме издание представляет собой сборник статей, написанных разными авторами, имеющих большой опыт работы в неформальном образовании и активно сотрудничающих в рамках различных программ и проектов, реализуемых совместными усилиями представителей неформальной сети «Организации гражданского образования» (сокращение с белорусского языка – АГА). На последних страницах сборника можно найти дополнительную информацию об авторах.

Надеемся, что это пособие будет полезным и интересным для всех, кто связан со сферой неформального (дополнительного) и формального (основного) образования, представляет органы местной власти, учреждения культуры и социальной сферы, а также для всех интересующихся темой устойчивого развития и возможностями его осуществления в нашей стране.

Галина Веремейчик

Глава 1. Образование для устойчивого развития

Галина Веремейчик,
Наталья Рябова

Глобальный План действий по достижению целей устойчивого развития «**Повестка дня на XXI век**» был принят 179 государствами на Всемирной Конференции ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 1992 г.). В этом документе были впервые четко обозначены общие и специфические проблемы выживания, экологической безопасности и устойчивого развития цивилизации в едином глобальном пространстве планеты. С Конференцией в Рио-де-Жанейро связана первая попытка воздействия на глобальные проблемы в планетарном масштабе.

Сегодня во многих странах разработаны и приняты не только государственные стратегии устойчивого развития на ближайшие 10 – 20 лет, но также планы городов и сел – так называемые **Местные Повестки на 21 век (МП 21)**, т.к. достижение глобальных целей возможно только через реальные действия на местном уровне. Именно они позволяют нам приблизиться к созданию такого общества, которое будет удовлетворять базовые потребности своих членов без конфликта с окружающей средой – **общество устойчивого развития**, которое будет сохраняться с течением поколений, будет достаточно дальновидным, гибким и мудрым, чтобы не подрывать свои физические или социальные устои.

В **Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь** на период до 2020 г., принятой в мае 2004 г. (НСУР-2020), главное внимание уделено дальнейшей реализации «Повестки дня на XXI век», гармонизации социального, экономического и экологического развития как равноценных взаимодополняющих составляющих в едином сбалансированном комплексе «человек–окружающая среда–экономика». В этом стратегическом документе подчеркивается, что в принятой модели развития нашего государства центральное место должен занять человек как личность, как потребитель и производитель благ и услуг, как генератор новых идей и главный субъект их реализации [2, с.69].

При этом отмечается, что создание экономических, социальных и экологических основ для устойчивого развития страны невозможно без участия в этом процессе как местных властей, так и местных сообществ, призванных осуществлять поиск путей и средств обеспечения устойчивого развития в конкретных регионах, городских и сельских поселениях [2, с.183]. Особая роль в этом процессе отводится общественным объединениям и местным инициативам, которые в тесном сотрудничестве с местными самоуправлениями должны решать следующие задачи:

- осуществление мероприятий, направленных на повышение сознательности и уровня образования населения;
- инициирование процесса разработки Местных Повесток 21;
- консультирование различных инициатив, организаций, членов местного сообщества, вовлечение их в процесс разработки стратегии местного развития и реализации принципов устойчивости;
- активное участие в мониторинге, управлении и общей оценке ситуации и прогресса в достижении устойчивости развития региона.

В Республике Беларусь было предпринято лишь несколько попыток инициировать процесс разработки Местных Повесток 21 (гг.Туров, Дисна, Первомайский р-н г.Минска и др.). Как подчеркивают сотрудники ОО «Экопроект», которые были инициаторами процесса МП 21 в Первомайском р-не г.Минска, одним из основных препятствий в данном процессе сегодня являются

- недостаточная информированность населения в отношении идей устойчивого развития и МП 21,
- ограниченный доступ к обучающим программам (тренингам, семинарам), на которых можно получить теоретические знания и практические навыки по данной теме,
- а также низкая активность местного населения и его неверие в собственные силы [3].

К сожалению, депутаты местных Советов, как и специалисты исполнительных органов местной власти, часто также не имеют достаточных знаний и уровня подготовки по данной проблематике и не готовы к активному участию в процессе МП 21. Как не готовы к ис-

пользованию существующих возможностей вовлечения населения в обсуждение и решение местных проблем. Так, например, такая форма как местный референдум, закрепленная в Законе о местном управлении и самоуправлении Республики Беларусь, практически никогда не используется.

В этой связи нам представляется актуальным поиск и апробация моделей и форм организации информационно-просветительской деятельности, ориентированной не только на передачу знаний. Как показывает опыт последнего десятилетия, этот подход себя не оправдывает. Знание о проблеме должно быть дополнено навыками ее решения. Образование для устойчивого развития должно стимулировать участие каждого жителя в решении проблем своего населенного пункта. Оно должно быть ориентировано на построение «пространства нового социального опыта» - формирования навыков гражданского участия, укрепление мотивации и уверенности в собственных силах, развитие готовности к компромиссу и сотрудничеству, освоение навыков работы в команде, группового принятия решений, лоббирования интересов и т.д.

Актуальность такого подхода подтверждается решениями международных организаций. В 2005 году Организация Объединенных Наций инициировала **десятилетие образования для устойчивого развития**. Инициативу эту поддержали многие страны, в том числе и Республика Беларусь. Однако, как в нашей стране, так и за ее пределами, поиск ответов на вопросы, что же такое образование для устойчивого развития, кто и как должен участвовать в процессе реализации этой инициативы, как обеспечить расширение просветительских программ для взрослого населения и т.д., продолжается.

Очевидно, что эта развивающаяся концепция образования настолько отличается от образования традиционного, что пришлось ввести в оборот новый и достаточно громоздкий термин – образование для устойчивого развития, а не ограничиваться терминами существующими (экологическое образование, образование в области окружающей среды, демократическое, целостное или какое-либо иное). В чем же суть этой концепции и в чем будут заключаться новые образовательные задачи?

Основная цель, которую ставит перед собой образование для устойчивого развития – дать лицам любого возраста возможность влиять на

качество своей жизни и нести ответственность за построение стабильного будущего. Почему возникла необходимость в появлении новых взглядов на роль образования и его методы, в появлении новой концепции? Здесь, прежде чем рассуждать об образовании для устойчивого развития, следует определиться с понятием устойчивого развития.

Устойчивое развитие – это сбалансированное, самоподдерживаемое развитие, улучшающее качество человеческой жизни и, в то же время, не разрушающее нашу среду обитания. Развитие, при котором (по определению Комиссии Брундтланд) удовлетворяются потребности нынешнего времени, не ставя под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои потребности. Термин был принят на Всемирной Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году, где присутствовали представители 179 государств. К этому времени стало понятно, что если будут продолжаться существующие тенденции развития, то в 21 веке не избежать катастрофы цивилизации. Кризис носит не только экологический характер (исчерпание природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, изменение климата), но и социальный (проблемы неравенства, религиозной и национальной нетерпимости, терроризм, конфликты из-за ресурсов).

Старый взгляд на мир ставил знак равенства между понятиями «развитие» и «экономический рост». Новый взгляд на мир показывает, что экономическое развитие зачастую не является развитием, а порой ведет к деградации.

Устойчивое развитие подразумевает, что внимание уделяется не только экономике, но также в равной мере экологической и социальной сфере. Поэтому образование для устойчивого развития предполагает направленность на все эти важные сферы человеческой деятельности. Но вопрос стоит не только и не столько в том, чтобы включить в образовательные программы обязательные знания об экологии, экономике и социальной жизни. Задача образования для устойчивого развития *не заключается* также в том, чтобы каждый гражданин любой страны знал, что такое устойчивое развитие, для чего оно нужно человечеству, и какими мерами можно добиться устойчивости. Цель новой концепции образования – подготовить людей к реальной жизни в изменяющемся мире. Двенадцать лет под

флагом устойчивого развития ясно показали, что недостаточно простого информирования об угрозах будущего, недостаточно также обучения экологически или социально приемлемым моделям поведения. Недостаточно призывов, штрафов и экономических стимулов. Чтобы научить людей брать ответственность за свои действия, необходимо работать с их мотивацией и системой ценностей, развивать навыки сотрудничества, обучать гражданской активности и демократии действием, а не на словах. Такое обучение необходимо как детям, так и взрослым.

Традиционный подход к образованию основан на изучении отдельных дисциплин, никак не связывавшихся в сознании учащихся в единую целостную картину мира. Тем более эти традиционные дисциплины и уроки не имеют никакой связи с практикой жизни, с ситуациями выбора, общения и принятия решений, с которыми каждый взрослый и ребенок сталкивается ежедневно. Образование для устойчивого развития на первый план выдвигает подходы и методы, которые позволяют сделать обучение целостным и тесно связанным с реальной жизнью, развивающим навыки мышления, общения и выбора. Каждый предмет и явление предлагается изучать с разных перспектив: индивидуальной, общественной и глобальной (биосферной). Образование для устойчивого развития дает возможность учащимся оценивать все решения (свои и чужие) с этих трех перспектив, чтобы осознавать их возможные последствия.

И, наконец, большое значение придается приобретению учащимися навыков совместного планирования и совместных действий, так как в реальной жизни недостаточно просто знать, что надо или не надо делать. Необходимо еще уметь воплотить свои замыслы в планы, а затем и в действия, и при этом приходится взаимодействовать с другими людьми и учитывать их интересы.

Традиционный подход к образованию основывался на концепции «образования на всю жизнь». Образование тесно связано с социальным статусом человека, оно дает возможность занять определенное положение в обществе и получить соответствующую этому положению в обществе работу. Поэтому вся формальная система образования построена таким образом, чтобы человек получал подтверждение своей квалификации – аттестаты, дипломы – проходя

через строго определенные ступени: средняя школа, среднее специальное или высшее образование, аспирантура. Но времена меняются и перемены требуют от нас «образования на протяжении всей жизни» – информация, знания, умения и навыки устаревают так же стремительно, как и технические средства.

Таким образом мы видим, что концепция образования для устойчивого развития тесно связана с концепцией образования в течение всей жизни, и формы образования для взрослых могут быть разнообразными. Это не обязательно программы и курсы в стенах традиционных учебных заведений. Работа со взрослым населением для его активизации и включения в общественную жизнь может принимать различные формы – рабочие встречи, инициативные группы, клубы и кружки, заочные и очные тематические школы или университеты и т.д. Любые процессы, требующие включения населения в принятие решений и совместные действия (такие как развитие сильного местного самоуправления), любые проекты по развитию сообществ или стратегическому планированию для населенных пунктов могут использовать потенциал подходов и методов, которые предлагает образование для устойчивого развития.

Использованная литература:

1. Адукатар. №3. 2004.

2. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. /Национальная комиссия по устойчивому развитию Респ. Беларусь; Редколлегия: Я. М. Александрович и др. – Мн., 2004.

3. Устойчивое развитие на местном уровне и Местная Повестка на 21 век в нашей жизни – примеры, идеи, опыт. – Мн., 2003.

Глава 2. Клуб устойчивого развития как форма просвещения и активизации населения

Светлана Гавдис

Чем является Клуб в сообществе, или Почему именно Клуб?

Идея создания общественно-просветительского клуба в сообществе не является абсолютно новой. С XIX века клубная форма работы активно использовалась различными общественными движениями с целью просвещения и организации свободного времени различных сообществ. Например, во второй половине XIX – начале XX века в Полоцке существовало несколько просветительских клубов, большинство из которых имело закрытый характер и объединяло городскую "элиту" – дворян, офицеров, чиновников, позже служащих железной дороги. К числу старейших относились Благородное собрание (дворянский клуб) и Военное собрание (офицерский клуб). В клубах проводились балы, маскарады, торжественные собрания.

После Октябрьской революции были предприняты активные действия по превращению клуба из формы объединения элитарных слоев общества, характеризующейся, как правило, своей закрытостью и специфичностью деятельности, в открытую форму общественно-просветительской деятельности, призванную активизировать широкие массы населения. С советских времен у нас прижились многочисленные культурно-просветительские, спортивные и др. клубы, существовавшие почти в каждом большом и малом городе. Они становились неформальными центрами не только образования и просвещения, но и местом отдыха, общения, а также местом обсуждения общественно-значимых проблем и принятия коллективных решений. Мы говорим, что клуб стал «местом», так как во многих населенных пунктах, особенно в сельской местности и малых городах, для клубов выделялись отдельные помещения или даже здания. Зачастую жители принимали активное участие в строительстве или благоустройстве своего клуба. Именно в клубах тогда проходили различные собрания, встречи, лектории, концерты, театральные представления, организовывались вечера отдыха, в которых принимали участие как приглашенные специалисты, гости, так и сами представители данного сообщества. Со временем работа существовавших клубов сильно формализовалась, образовательный компонент стал отставать от потребностей населения, которое, по идее, должно было быть как основным участником (клиентом) клубных мероприятий, так и их организатором, инициатором.

На сегодняшний день идея создания общественных, общественно-просветительских и других клубов снова является актуальной и видится достаточно перспективной в контексте местного развития, развития местных сообществ. Например, за последние годы общественные клубы появились в разных больших и малых городах Беларуси, объединяя людей для решения важных, волнующих людей проблем, реализации общих интересов и т.д. Опыт работы этих клубов показал, что у людей, проживающих в одном городе, в одном микрорайоне, на одной улице, в одном дворе есть желание делать что-то совместно для повышения качества собственной жизни. И ради этого многие готовы быть активными, вкладывая в процесс достижения общего блага свои силы, время, знания и даже ресурсы.

К основным достоинствам клуба как формы организации деятельности относится его гибкость и изначальная «незаданность», что позволяет участникам/членам клуба наполнять его собственным содержанием, в соответствии со своими интересами и потребностями своего сообщества.

Кроме того, эта форма объединения людей позволяет создать рамки для очень разноплановой образовательной деятельности, где очень легко и гармонично могут быть реализованы следующие принципы:

- **междисциплинарность**: комплексирование подходов и методов из различных областей знаний,
- **интерактивность**, подразумевающая не только использование интерактивных методов обучения, но и активное включение участников в выбор направлений деятельности, форм и содержания обучения,
- **экземплярность обучения**: использование примеров, прояснение связей и контекстов,
- **практикоориентированность:** поиск и апробация механизмов и инструментов применения изучаемых теоретических концепций, например, в форме разрабатываемых проектов, программ и т.д.

- **обучение посредством опыта,** т.е. структурирование учебного процесса в соответствии со стадиями цикла Колба.

Ниже мы попытались описать некоторые компоненты концепции клуба устойчивого развития как формы организации (или может быть самоорганизации) граждан и их включению процесс принятия решений.

Цели и задачи Клуба устойчивого развития

Основной целью общественно-просветительского клуба устойчивого развития является содействие развитию конкретного населенного пункта (города, района, улицы, двора), подготовке граждан к участию в процессе разработки и реализации Местных Повесток 21, повышению качества жизни людей путем активного продвижения в сообществе идей устойчивого развития и образования на протяжении всей жизни.

Кроме того, работа клуба направлена на удовлетворение образовательных потребностей граждан, проживающих на территории населенного пункта (представителей сообщества) через реализацию просветительских и образовательных программ для различных целевых групп сообщества.

Также клуб устойчивого развития, помимо всего прочего, призван содействовать интеграции сообщества и самореализации его представителей посредством организации и проведения в рамках сообщества (населенного пункта) различного рода интеграционных мероприятий.

Участники (клиенты) Клуба

В деятельности общественно-просветительского клуба устойчивого развития, открытого для всех желающих, могут принимать участие различные группы граждан, объединяющиеся, например, по следующим критериям:

- общее место жительства (город, село, микрорайон в городе, улица, дом);
- возраст (молодежь, пожилые люди и т.д.);
- социальное положение (молодые семьи, многодетные семьи, неполные семьи и т.д.);

- активность, небезразличие к судьбе своего населенного пункта и желание участвовать в решении проблем экологического, социального и др. характера;
- наличие схожих интересов общеобразовательного характера (люди, интересующиеся историей, экологией, краеведением, философией и т.д.);
- хобби (люди, занимающиеся народными промыслами, цветоводы-любители, владельцы домашних животных, собиратели книг, интересующиеся психологией и т.д.);
- стремление к ликвидации функциональной безграмотности (изучение иностранных языков, основ экономики и права, освоение компьютера и т.д.);
- организация досуга (люди, желающие вместе проводить свободное время).

Данный список потенциальных участников клуба, равно как и его клиентов (тех, на кого может быть направлена организующаяся деятельность, - представителей сообщества, которые время от времени, по мере возможности и интереса, смогут участвовать в клубных мероприятиях) может быть дополнен другими группами граждан (например, работники конкретных предприятий, родители учеников школ и воспитанников детских садов, члены жилищно-строительных кооперативов), а также складывающихся спонтанно при возникновении некоего общего интереса или проблемы.

Содержание работы Клуба устойчивого развития, или Чем можно заниматься в Клубе

В идеале деятельность общественно-просветительского клуба устойчивого развития – это форма реагирования на существующие проблемы в населенном пункте и интересы его граждан. Поэтому содержание его работы может быть очень разноплановым. Используя выделенные нами ранее критерии объединения в рамках клуба различных целевых групп, можно примерно обозначить содержание деятельности этих групп.

Люди, объединяющиеся по принципу общего места жительства в населенном пункте, могут в рамках клуба изучать историю своего

города, села, края, формировать традиции, обсуждать насущные вопросы, связанные с сохранением своего исторического наследия.

С целью продвижения в сообществе идей устойчивого развития, а также подготовки к разработке и реализации Местных Повесток 21 в клубе могут проводиться различного рода мероприятия (образовательные, просветительские, информационные и т.д.) по этой тематике.

Для «возрастных» групп актуальным и интересным может быть как организация совместного проведения досуга (мероприятия культурно-развлекательного характера), так и участие в образовательных и просветительских программах по различным темам.

Представители «семейной» категории граждан в рамках клуба могли бы обсуждать волнующие вопросы и проблемы, а также совместно искать способы их решения, заниматься самообразованием и самопросвещением.

Люди, объединяющиеся на основе общих интересов и хобби, в клубе смогут заниматься совместным изучением теории и практики по своему профилю, знакомиться с мировыми достижениями (новинками) и обмениваться опытом в их применении (использовании).

Программы общеобразовательного и просветительского характера могут касаться любой сферы деятельности и области науки, любой темы или ее аспекта (история, медицина, экология, музыка, краеведение, философия, литература, искусство и т.д.).

Программы ликвидации функциональной безграмотности могут включать в себя изучение иностранных языков на разных уровнях, знакомство с основами экономики и права, освоение навыков пользования компьютером и изучение конкретных компьютерных программ т.д.

В рамках клуба могут реализовываться различные программы, направленные на повышение уровня социальной компетентности граждан (приобретение умений и навыков эффективной коммуникации, ведения переговоров, управления конфликтом и самопрезентации, изучение риторики и т.д.).

Организация совместного досуга в рамках клуба может осуществляться по различным поводам, с различным тематическим наполнением, в разных формах и с использованием разных методов (праздник, посвященный Дню матери, День защитника отечества, Фестиваль пожилых людей, слет юных туристов, ярмарка народных промыслов и т.д.).

Формы работы Клуба устойчивого развития

В зависимости от целевой группы и непосредственного содержания деятельности, в общественно-просветительском клубе могут использоваться следующие формы работы:

- встречи, беседы;
- лекции (разовые), лектории (курсы лекций);
- дискуссии, диспуты, дебаты;
- краткосрочные образовательные (просветительские) программы: 1-2-3-дневные семинары, тренинги, мастерские;
- долгосрочные образовательные (просветительские) программы: 4-5-дневные семинары, тренинги, мастерские, школы;
- учебные кружки;
- экскурсии, походы и другое.

Клубная деятельность может вестись как устойчивыми (стационарными) группами, работающими по определенным направлениям, так и проектными командами, формирующимися на время разработки и реализации конкретных проектов.

Перспективы общественно-просветительского Клуба

В процессе достижения обозначенных целей и решения поставленных задач клуб устойчивого развития может стать в сообществе (населенном пункте) не только формой просвещения/образования граждан, активизации населения и вовлечения в общественную жизнь, но также способом (средством, механизмом) решения актуальных местных проблем.

Местные жители, имея опыт совместного обучения, проведения свободного времени, обсуждения насущных вопросов, самостоятельной организации и проведения различных образовательных, просветительских, культурно-развлекательных программ, смогут использовать весь потенциал своего сообщества и макси-

мально эффективно решать существующие в сообществе проблемы, планировать совместные действия на общее благо и реализовывать эти планы.

Подобная деятельность в рамках общественно-просветительского клуба позволит создать благоприятную почву для разработки общественностью совместно с представителями местной законодательной и исполнительной власти, государственных и коммерческих учреждений Местной Повестки 21 как перспективного плана устойчивого развития своего населенного пункта.

Глава 3. Педагогические формы и методы

Светлана Гавдис

3.1. Метод «Мастерская будущего»

Одним из известных и довольно распространенных методов, используемых для активизации граждан и включения их в процесс обсуждения местных проблем и поиска их решений, является «Мастерская будущего». Этот метод был разработан и неоднократно использован на практике австрийским ученым Робертом Юнгком (Robert Jungk), который подчеркивал необходимость демократизации процесса принятия решений и передачи части полномочий в этом процессе от небольшой группы экспертов различным формам самоорганизации граждан. Одним из путей решения этой задачи Юнгк считал развитие социальной фантазии, которая способствуют социальным, политическим и экономическим изменениям.

Возникновение «Мастерской будущего» сам Юнгк определяет 1964-ым годом, хотя широкой общественности метод был представлен только лишь в 1969 году.

К наиболее характерным особенностям метода «Мастерская будущего» можно отнести следующие:

- «Мастерская будущего» является демократическим методом, т.е. она рассматривается как инструмент демократизации, как платформа, которая позволяет гражданам не только оказывать влияние, но и принимать активное участие в «построении» собственного будущего.

- «Мастерская будущего» является интеграционным методом, т.е. в ней исчезают явные различия (противоречия) между экспертами и дилетантами, руководителями и подчиненными, знающими и незнающими, планирующими и теми, кто эти планы реализует, а также между активными и пассивными людьми.

- «Мастерская будущего» является целостным процессом, т.е. в ходе нее происходит попытка интеграции изменения личности и изменения общества, рационального и интуитивного, интеллектуального и духовного, а также познавательного и эмоционального.

- «Мастерская будущего» характеризуется высокой степенью креативности, т.е. это метод планирования, проектирования и разви-

тия, для которого необходима созидательная фантазия и социальный дух изобретения участников.

- «Мастерскую будущего» можно определить как очень коммуникативный метод, так как в ходе ее проведения участники имеют возможность свободно выражать свои страхи и опасения, представления и идеи, потребности и желания.

- «Мастерская будущего» является в определенном смысле провокационным действием, т.е. ее можно считать своеобразным вызовом государственным и экономическим институтам серьезно воспринимать и подхватывать пути решения и социальные изобретения, идущие от населения.

Условия и необходимые материалы для проведения «Мастерской будущего»

Для проведения «Мастерской будущего» необходимо помещение, в котором можно достаточно свободно и быстро изменять способы работы в малых группах и в пленуме. Хорошо, если в помещении имеются стулья, которые можно свободно передвигать (по числу участников) и несколько столов, которые можно использовать для работы малых групп. Желательно также, чтобы у участников был свободный доступ к стенам зала, на которых можно развешивать материалы, наработанные группой в ходе мастерской, или предусмотрено место, которое можно было бы использовать с этой целью (доска, дверцы шкафов и.д.). Повторимся, обустройство помещения должно быть таким, чтобы при необходимости его можно было бы легко изменить (передвинуть), что, в свою очередь, способствует физической подвижности участников, стимулирует их креативность и коммуникацию в группе.

Оптимальное количество участников «Мастерской будущего» – 15 – 25 человек, но возможно использование метода и в группе с меньшим количеством участников (9 – 12 человек).

Для проведения «Мастерской будущего» необходимо также подготовить следующие материалы: в качестве основных можно назвать фломастеры (желательно по числу участников), листы бумаги форматов А1, А3 и А4, стикеры, скотч (клейкая лента либо что-то другое для

крепления материалов на стенах), а к дополнительным можно отнести все, что может пригодиться в процессе творческой деятельности участников – цветная бумага, старые журналы, ножницы, клей, краски, кисточки (не забудьте про стаканчики с водой для полоскания кисточек). Если в ходе работы предполагается использование музыки, то нужно позаботиться о наличии магнитофона с кассетами или дисками, предварительно проверив существование в используемом помещении электророзеток или подготовив достаточное количество батареек.

Структура «Мастерской будущего»

В результате накопленного опыта использования метода первоначальная структура «Мастерской будущего» претерпела некоторые изменения. В первом представлении (1973 год) ее структура состояла из 4-х фаз: критической, созидательной, проверочной и тактической. В соответствии с фазами критикуется современное состояние, разрабатываются варианты решения проблем, обсуждаются препятствия в реализации решений и прописываются стратегические планы для практической реализации идей. Позже структура метода была дополнена 5-ой фазой, названной социальным экспериментом, в которой делается попытка полностью или частично воплотить в реальность разработанные стратегии.

На современном этапе «Мастерская будущего», наиболее часто проводимая практиками в области планирования деятельности и описываемая в литературе, состоит из трех основных фаз:

- **фазы критики** (определение посредством сбора критических замечаний и описания проблем существующей ситуации),

- **фазы фантазии** («преодоление/выход» из исходного состояния при помощи фантазии – развитие «горизонта желаний»),

- **фазы реализации**, которая объединила в себе первоначальные проверочную и тактическую фазы и социальный эксперимент.

Важным также является тот факт, что деятельность в «Мастерской будущего» ведется по так называемому **«принципу Воронки»**. Каждая фаза представляет собой Воронку, которая в начале «раскрывается» - происходит сбор информации, ее уточнение, обобщение, а в конце «закрывается» - участники делают выбор наиболее важных идей и вариантов решений.

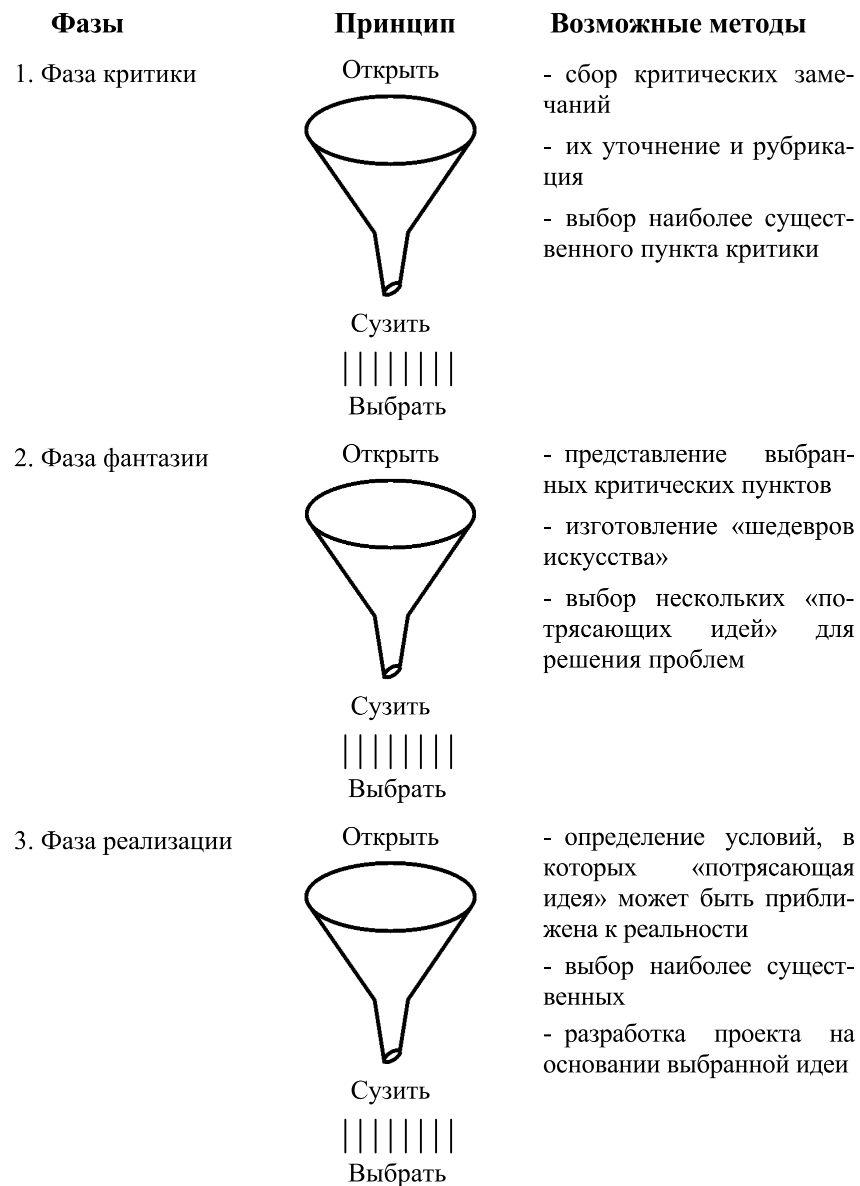


Рис. 1. Структура «Мастерской будущего» [2]

Подготовительная фаза

Подготовительная фаза «Мастерской будущего» может иметь два варианта. При первом варианте участники самостоятельно определяют тематику предстоящей работы. При втором – содержание (тема) определяется ведущим, который представляет ее группе. Важно, однако, как при одном, так и при другом варианте, что тема, являющаяся основой для проведения данного метода, должна быть актуальной и близкой для участников, восприниматься ими как требующая незамедлительного рассмотрения.

Далее следует ознакомить собравшихся с методом «Мастерской будущего», его историей, философией, процедурой проведения.

Если участники не знакомы друг с другом, то следует отвести время на проведение игр и упражнений, способствующих более близкому знакомству и созданию благоприятной атмосферы в группе. Это, в свою очередь, должно обеспечить в определенной степени доверительные отношения, которые являются необходимым условием развития фантазии и творчества среди участников.

Фаза критики

С началом фазы критики начинается непосредственная работа в «Мастерской будущего». Данная фаза включает в себя два последовательных этапа – сбор критических замечаний и их обработку. Сбор критических замечаний состоит в том, что участники выражают свое неудовольствие, свои страхи и опасения, свой негативный опыт, касающиеся заявленной темы. (В этот момент Воронка фазы критики «Мастерской будущего» раскрывается.) Следует отметить, что на этом этапе участники работают индивидуально, при этом все без исключения названные пункты критики фиксируются в письменном виде.

В процессе работы в рамках фазы критики группой должны соблюдаться следующие правила:

- Отказ от дискуссии в общей группе.
- Высказывание краткое, по возможности в форме ключевых слов.
- Наличие примеров приводимых утверждений (избегание абстрактности).

- Отношение участников к теме: <u>должен.</u>
- Визуализация всех высказываний.

Далее идет обработка зафиксированных критических замечаний, т.е. рассмотрение, упорядочивание, обобщение и выбор выраженной участниками критики. Этот процесс может осуществляться с помощью метода присвоения очков или рубрикации. При методе присвоения очков каждый из участников дает определенное число очков тем критическим замечаниям, которые с его точки зрения являются наиболее важными. Таким образом, выявляются критические замечания, имеющие наибольшее значение для группы; а они, в свою очередь, могут быть отнесены к определенной рубрике критики.

При рубрикации все ключевые слова относятся к определенным общим понятиям, причем отдельные из них, в то же время, могут быть отнесены к различным рубрикам. Поэтому здесь необходим процесс разъяснения ключевых слов. Это происходит в общей группе: рубрики конкретизируются примерами из практики, что, в свою очередь, способствует более полному пониманию темы (проблемы), взгляду на нее с различных углов зрения. При этом не стоит забывать, что целью осуществляемых действий является определение тем, которые группе кажутся наиболее важными для их дальнейшей проработки.

В конце данной фазы участники на основании выбранной ими рубрики, а соответственно и темы для дальнейшей работы, формируют малые группы и переформулируют критические замечания, относящиеся к своей рубрике (теме) в позитивные утверждения. Например, утверждение «Отсутствие достаточного количества общественного транспорта создает серьезную проблему передвижения людей на работу и домой, особенно в час пик» в предложение «При увеличении количества общественного транспорта население города будет без проблем попадать к месту своей работы и домой, независимо от времени передвижения». Таким образом, закладывается фундамент для конструктивной работы в следующей фазе. (Воронка закрывается.)

Фаза фантазии

Основная задача этой фазы – забыть про реальные жизненные препятствия, дав волю собственной фантазии и фантазии группы. В этот момент «Мастерская будущего» достигает своего наивысшего пункта, в котором участники расширяют свой горизонт желаний без каких-либо ограничений.

Чтобы этот процесс прошел максимально эффективно, желательно непосредственно перед началом данной фазы провести в группе какое-либо упражнение на развитие креативности участников, релаксацию. Ведущий в этот момент выступает как вдохновитель группы, который своими словами не только направляет, поддерживает участников, но и «окрыляет» для их творческого полета.

После этого фаза фантазии «Мастерской будущего» стартует.

В этой фазе участники приписывают позитивно переформулированным критическим замечаниям конкретные желаемые цели, причем фантазии не ставятся никакие ограничения. (Воронка «Мастерской» снова раскрывается.)

Обращаем внимание, что в ходе этой фазы группа должна придерживаться следующих правил:

- Запрет дискуссий, использование ключевых слов и обязательная визуализация.
- Свободная игра идей: все возможно, все подходит, все разрешено!
- Открытость горизонтов: «охватить все и пойти дальше».
- Позитивность мышления: деньги и власть не играют роли.
- Отношение участников к теме: можешь.

Предполагается, что участники обладают неограниченной властью и финансами. Выражение ими желаемых целей может осуществляться с помощью «Мозгового штурма» или подобных ему методик (например, «Дождь мыслей», «Река идей»). В этом случае одна из желаемых целей относительно общественного транспорта в городе

могла бы звучать так: «Наличие у каждого городского предприятия и учреждения собственных рейсовых автобусов».

Участников следует настраивать на то, что предложений должно быть как можно больше для последующего выбора, что критику нужно оставить на потом, чем смелее будут идеи, тем лучше и т.д.

При последующей обработке идей выраженные желания опять-таки оцениваются с помощью присвоения очков и рубрикации. В этот момент на основании выбора идей формируются малые группы, которые через какое-то время представляют свой «выбор» всей группе, по возможности наглядно. Можно предложить участникам подойти к подготовке презентации своей идеи как можно более творчески, представив свой результат в виде коллажа, нарисованного плаката, пантомимы, песни, театральной инсценировки и т.п. В заключение все участники снова имеют возможность подумать и сделать выбор (возможно, сменив первоначальное решение) в отношении представленных идей. (В этот момент Воронка снова закрывается.)

Фаза реализации

В фазе реализации участники возвращаются к реальности. Все шансы осуществления выдвинутых в ходе предыдущей фазы идей оцениваются, критически проверяются, чтобы выявить любые препятствия и трудности (политического, экономического, культурного характера и т.п.), с которыми можно столкнуться в процессе их осуществления. (Воронка «Мастерской» раскрывается.) Таким же образом должны быть проанализированы и потенциальные возможности реализации фантазий. Для такой работы могут быть использованы, например, SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон чего-либо, шансов (возможностей) угроз (препятствий)) и Анализ силовых полей.

Следующим шагом является разработка стратегий реализации для наиболее интересных идей. Затем составляется список требований для реализации, которые обобщаются в единый план действий по осуществлению задуманного. (На этом Воронка «Мастерской» закрывается.)

Необходимо дополнительно отметить, что при осуществлении фазы фантазии участники, зачастую, сталкиваются с трудностью разработки действительно новых, собственных представлений, фантазий, а не только повторения уже придуманного кем-то другим. Более того, необычным является само по себе совместное с другими людьми и открытое фантазирование. Кроме того, имеется некоторая опасность, что при больших различиях между фантазиями и реальностью активность и, возможно, интерес участников будут ослабевать. Здесь следует учитывать, что непосредственной целью мастерской будущего является разработка идей и планирование действий.

Правила для работы группы в данной фазе обычно формулируются следующим образом:

- Все высказывания визуализируются.
- Выражения должны быть краткими.
- Приветствуется конкретность.
- Отношение участников к теме: должен.

Заключительная фаза

В заключительной фазе «Мастерской будущего» обычно подводится итог проделанной работы в целом, дается оценка ее содержания и процесса осуществления. Участники могут составить для себя своеобразный протокол, где будут зафиксированы возможные последующие действия (вплоть до конкретных шагов и сроков их реализации), а также лица, ответственные за их выполнение. Идеальным вариантом будет планирование так называемой «перманентной мастерской», в которой участники будут регулярно встречаться для работы над дальнейшим воплощением идей.

Перспективы использования метода

«Мастерская будущего», используемая в разных сферах деятельности, предполагающих разработку и планирование каких-либо действий, сама по себе не дает никаких новых знаний, а предполагает наличие соответствующих знаний у участников. Поэтому данный метод особенно подходит для проведения его в группе взрослых, которые уже имеют жизненный опыт и различный уровень образо-

вания. В работе «Мастерской» при рассмотрении поставленных вопросов и обсуждении возможных решений, они могут эффективно дополнять друг друга с различных позиций.

Вместе с тем, «Мастерскую будущего» можно проводить и в молодежной аудитории. В этом случае необходимо уделить достаточно внимания этапу подготовки и хорошо продумать информационное обеспечение участников как до, так и в процессе проведения метода. Чего однако не следует недооценивать, так это креативных способностей молодых людей.

«Мастерскую будущего» можно назвать очень «гибким» методом. Она может проводиться как в довольно короткий промежуток времени (1-дневные мастерские), так и на протяжении длительного временного интервала (3-4-недельные мастерские). Необходимо только ставить в процессе реализации метода, перед собой и перед участниками, адекватные цели. Помимо этого следует отметить, что с точки зрения оборудования помещения, а также необходимости вспомогательных средств, «Мастерская», может проводиться практически в любом помещении и даже на улице, при минимальном количестве вспомогательных материалов.

Как метод «Мастерская будущего», а также ее элементы, прекрасно встраиваются в программу различных образовательных, просветительских и других мероприятий. Мастерская будущего может быть подходящей формой для выработки корпоративной философии внутри предприятия или организации, для концептуального обсуждения и разработки ведущих направлений производственной деятельности и т.д. И как никакой другой метод, «Мастерская будущего» подходит для обсуждения и разработки стратегий развития населенных пунктов группами участников, состоящими из представителей различных социальных слоев, государственных и общественных структур.

В заключение хочется напомнить, что основная (изначальная) цель «Мастерской будущего» - это предоставление каждому возможности участвовать в принятии решений, касающихся желаемого нами будущего, того будущего, которое можно(!) создавать, используя весь свой творческий потенциал. А достижение

этой цели несомненно будет способствовать движению в сторону устойчивого развития.

Использованная литература:

1. Мастерская будущего. Из книги «Методика преподавания экономических дисциплин» (Ф.-Й. Кайзер, Х. Камински). [WWW document]. URL http://www.ssu-ekonomika.net/bibliothek/pdf/IV_B_8_Zukunftwerkstatt.pdf

2. Kuhnt B. Moderationsfibel Zukunftswerkstaetten: verstehen – anleiten – einsetzen; das Praxisbuch zur Sozialen Problemloesungsmethode Zukunftswerkstatt / Beate Kuhnt/Norbert R.Mueller. – Muenster: Oekotopia-Verl., Aufl., 1997.

3.2. Метод Open Space (Открытое Пространство)

Метод Открытое Пространство позволяет большому количеству людей за очень короткий срок обсудить в рамках центральной темы большое количество проблем и выработать наиболее эффективные способы их разрешения. Он применим при проведении семинаров, собраний, конференций или съездов. Стандартное количество участников – от 15 до 300 и более человек. Продолжительность проведения встречи – от одного до трех дней.

Метод называется «Открытым Пространством», потому что темы обсуждения не навязываются, а предлагаются самими участниками, которые затем работают над ними в параллельных группах. При чем здесь нет фиксированных групп, участники могут во время обсуждения переходить из одной тематической группы в другую. Результаты работы групп документируются в виде протоколов и раздаются всем участникам Open Space. Работа по данной методике открывает возможности для потенциальных лидеров, помогает создать творческую атмосферу и позволяет разным людям, работающим вместе, регулярно получать эффективные результаты.

Немного об истории появления Open Space и его философии

Идея Open Space принадлежит американцу Харрисону Оуэну. В 1983 г. ему пришлось организовать международную конференцию для 250 участников. Подготовка заняла целый год. Несмотря великолепную организацию самого мероприятия, все участники пришли к мнению, что по-настоящему полезной его частью были кофе-паузы, к которым Х. Оуэн не имел никакого отношения. И тогда он задался простым вопросом. Можно ли совместить высокий уровень синергетики и воодушевления, присутствующий хорошей кофе-паузе, с результативностью, характеризующей хорошую встречу? И главное, можно ли все это подготовить менее чем за год?

Оуэн начал свое исследование с той посылки, что если идентифицировать определенные базовые механизмы человеческих встреч и собраний, то станет возможным построить на их основе подход, который будет настолько простым, что не сможет провалиться, и таким элементарным, что сможет обладать естественной энергией

хорошей кофе-паузы. В поиске таких механизмов Оуэн обратился к анализу опыта своего знакомства с жизнью маленькой деревни Баламах на западе Африки, в Либерии, где в конце 60-х гг. он работал фотожурналистом. Его уже тогда поразило, что большое четырехдневное празднование, сопровождавшее ритуал посвящения мальчиков в мужчины, проходило без всякой предварительной подготовки. Не существовало никакого подобия организационному комитету – 500 человек четыре дня с большим удовольствием взаимодействовали между собой на условиях полного самоуправления. Как такое было возможно?

По мнению Х. Оуэна, часть секрета заключается в том, западноафриканская деревня выложена в виде круга с открытым пространством посередине. Круг является фундаментальной геометрией открытой человеческой коммуникации. Не видно более высоких или низких по статусу, люди просто собираются, глядя друг на друга. И, кроме того, ведь не бывает квадратов друзей, но зато холодным зимним вечером приятно быть частью семейного круга. «Поместите людей в ряды (в классе или в театре), – говорит Оуэн, – и все они будут лицезреть источник авторитета и власти, и всем будет ясно, кто должен говорить, а кто слушать. В квадратах и многоугольниках есть грани, которые могут использоваться для разделения враждующих сторон, как в переговорах, но настоящая, открытая и свободная коммуникация при этом отсутствует. Коммуникацию создает круг» [1].

Празднество в Баламахе проходило в упорядоченном движении от периферии деревни к центру круга и обратно. Танцоры, барабанщики, трубачи, религиозные и племенные вожди, – все они собирались в отдаленных районах деревни и затем перемещались к центру в калейдоскопе цвета, ритма и песнопений. Круг был наполнен церемониями, речами и, помимо всего, танцами. Интенсивность достигала пика снова и снова до той поры, пока жители деревни не отправлялись по домам. «Геометрия круга и ритм дыхания, – заключает Оуэн, – были двумя основными механизмами встречи» [2].

Однако круг и дыхание обеспечивают только базовую форму и динамику встречи по модели кофе-паузы. Для того чтобы на ней рассматривались определенные вопросы в определенном порядке, необ-

необходимы еще и особые способы наполнения ее содержанием и определения расписания. Иначе все превратится в шум и хаос. Эти механизмы также были подсказаны жизнью в Баламахе: местная доска объявлений и деревенский рынок. «Доска объявлений, – отмечает Оуэн, – надежное, не требующее специальной техники приспособление, которое позволяет идентифицировать интересы людей. А рыночная площадь – механизм концентрации этих интересов в одном месте и их упорядочивания. Оба эти механизма настолько древние и включенные в человеческий опыт, что объяснять правила практически не нужно» [3].

Таким образом, можно было теоретически предположить, что *круг, дыхание, доска объявлений* и *рынок* суть те эффективные ингредиенты, которые позволят провести эффективную конференцию без бесконечных встреч по планированию, армии модераторов (фасилитаторов) и менеджеров. Первые же эксперименты по применению технологии Open Space подтвердили правильность сделанных предположений. К началу 90-х гг. в США были проведены десятки собраний по этой методике и все они дали великолепные результаты.

В качестве одного из примеров Х. Оуэн приводит встречу 21-22 апреля 1992 г., на которой собрались 225 человек, чтобы совместно решить, как наиболее эффективно потратить полмиллиарда долларов, выделенных на создание хайвэя на территориях, принадлежащих правительству и индейским резервациям. Приблизительно треть из них составляли индейцы, треть – федеральные чиновники, и еще треть – представители местного самоуправления. В этом контексте мало кто надеялся на мирную встречу (не говоря уж о ее продуктивности). Участники находились в состоянии исторической, если не естественной, вражды. Поэтому результатами оказались удивлены все.

В течение двухдневной встречи эта смешанная группа создала 52 малые тематические самоуправляемые группы. Программа их работы была создана менее чем за час, а результатом работы малых групп в течение 36 часов стал 150-страничный пакет протоколов. Благодаря современной копировальной технике и усилиям работников, которые распечатывали материал ночью, копии финальных документов были розданы на руки всем участникам утром третьего

дня. Во время заключительной сессии один из индейцев сказал, что он никогда ранее не участвовал так много в дискуссиях и не был так хорошо услышан. И это чувство разделяли все стороны [4].

Следует отметить и то, что с момента возникновения идеи провести встречу до самой встречи прошло около шести недель, а для ее проведения понадобился всего один модератор. Между тем весь предыдущий опыт и знания говорили о том, что для проведения встречи с таким широким участием, уровнем сложности и потенциальной конфликтности, нужны месяцы подготовки и множество планировщиков и модераторов. Не менее невероятным казалось и то, что результаты работы могут быть представлены участникам еще до их ухода.

В настоящее время метод Open Space завоевывает все большую популярность в мире. Его с равным успехом используют для решения своих проблем школы и бизнес-корпорации, общественные организации и правительственные структуры, местные территориальные сообщества и политические партии. Продолжающееся тестирование этого метода демонстрирует ряд его неоспоримых преимуществ.

Одно из основных достоинств Открытого Пространства – возможность для каждого участника затронуть такие вопросы, которые никогда не могли бы появиться на официальной повестке дня, и высказать то, что до того было сложно сказать. Поэтому с помощью этого метода могут быть подняты и рассмотрены *все самые важные для участников вопросы.*

Сильной стороной метода Open Space является его способность *объединять и вовлекать в совместную работу самые разнородные группы* – по уровню образования, этнической и социально-экономической принадлежности, политической или культурной позиции. При чем технология Открытого Пространства лучше всего работает в *ситуации конфликта*, поскольку поиск компромиссного решения невозможен без привлечения в этот процесс всех конфликтующих групп.

Open Space *прост по форме проведения*. Он может работать одинаково эффективно в деревнях третьего мира и сложно организованных индустриальных системах. Поэтому его может использовать

почти каждый. Но верно и то, что для достижения мастерства в использовании этой технологии необходима практика на протяжении всей жизни.

Добро пожаловать в технологию Открытого Пространства

Вся технология Открытого Пространства базируется на четырех основных принципах, одном законе и одном предупреждении. Основные принципы этой технологии сводятся к следующим [5].

Все собравшиеся здесь люди – наиболее подходящие участники. Open Space предполагает вовлечение в обсуждение какой-либо проблемы всех заинтересованных в этом лиц. Вопросы, как правило, выдвигаются наиболее инициативными и способными к их решению участниками. Атмосфера непрерывной кофе-паузы раскрепощает людей и создает у них сильный творческий дух. Поэтому идеи и рабочие планы, возникающие в Открытом Пространстве, нередко более здравые и надежные, и могут работать эффективнее, чем программы, созданные экспертами или менеджерами.

То, что здесь происходит – это то, что мы делаем сами. В Открытом Пространстве всю креативную работу проделывают сами участники. Только от них зависит, какие вопросы будут предложены для обсуждения, как, на каком уровне и в каком направлении будет идти процесс поиска подходов к их решению и какими практическими результатами закончится встреча. Роль ведущих (модераторов) состоит лишь организации рамочных условий для эффективной работы участников.

Процесс начинается, когда время приходит. Хотя в Открытом Пространстве отсутствует какая-либо видимая структуры работы, и многое может показаться даже хаосом, на деле встречи с помощью этого метода очень структурированы. Их структура существует, прежде всего, в виде четкого расписания времени (и места) сбора тематических групп, продолжительности их работы, сроков представления запротоколированных результатов. Ограниченность отведенного для всего этого времени делает участников более собранными, ответственными, креативными, а группы – более самоорганизованными и нацеленными на принятие четких решений.

Если всё, то всё. Если нет, то продолжение следует. Результаты работы тематических групп или всей встречи не всегда являются окончательными. Любой вопрос, требующий дополнительного изучения, может быть по желанию участников тут же рассмотрен. Новые проблемы, которые непременно возникают в ходе апробации результатов встречи, могут стать повесткой дня следующего Open Space. Открытое Пространство открыто для продолжения.

Помимо четырех принципов очень важным является *закон двух ног*, закрепляющий за каждым участником право покинуть Открытое Пространство, если он утратит интерес к теме встречи, почувствует себя ненужным в группе или испытает какой-нибудь иной дискомфорт. Возможно, что подобный уход может быть болезненно воспринят теми, кто уверен в важности обсуждаемой темы, но это естественное право каждого участника, которое надо уважать.

Наконец, Open Space содержит *предупреждение: «Будьте готовы к сюрпризам!».* Эта технология знаменита тем, что в ней, за исключением общей темы, отсутствует какая-либо заданость в содержании конкретной работы, и потому постоянно существует возможность разнообразных сюрпризов – приятных и не очень. Все может пойти совсем не так, как, скажем, хотелось бы инициаторам встречи. Могут возникнуть и такие идеи, которые полностью перевернут прежние представления о предмете встречи. Стремление руководства что-то улучшить в деятельности своей корпорации может обернуться постановкой столь «неудобных» вопросов, что приведет к изменению всей системы ее организации. В Открытом Пространстве цели и результаты часто не совпадают между собой, – но в этом и состоит реальная жизнь.

Основные принципы технологии Open Space задают определенные роли ведущим и участникам, функциональное содержание и последовательность этапов проведения самой встречи.

Количество *ведущих* Open Space, обычно колеблется в пределах от 1 до 5 человек в зависимости от общего количества участников. Каковы их основные роли? Ведущие:

- заблаговременно информируют потенциальных участников об общей теме и формате встречи;

- в начале самой встречи объясняют цели Open Space, принципы и правила работы;
- назначают места и время сбора тематических групп;
- следят за соблюдением расписания встречи;
- собирают и копируют протоколы работы групп;
- могут оказать помощь группам в обсуждении.

Что делают *участники*? Они:

- предлагают темы для обсуждения (тот, кто предлагает тему, становится *созывающим* группы по обсуждению данного вопроса и ответственным за подготовку протокола);
- могут быть *«пчелками»*, т.е. постоянно работать в одной из групп;
- могут быть *«бабочками»*, т.е. перемещаться во время обсуждения от одной группы к другой.

Встреча в режиме Открытого пространства обычно проходит в три основных этапа: начало, конвергенция и заключение.

Начало

В первой части Open Space участники знакомятся с основами его технологии, создают рынок предложений, т. е. формулируют и предлагают собранию обсудить те или иные темы, затем работают над ними в параллельных группах, результаты работы которых фиксируются в протоколах.

1. Введение в Открытое Пространство

Собравшиеся участники образуют *круг.* Ведущие озвучивают общую тему встречи, объясняют цели, принципы и правила Open Space, возможные роли участников. Все это должно быть заранее зафиксировано на больших плакатах. Закон двух ног, предупреждение, роли «пчелки» и «бабочки» можно к тому же изобразить в виде забавных рисунков.

2. Рынок предложений

Ведущие предлагают участникам перейти к формулированию в рамках общей темы наиболее важных, на их взгляд, вопросов. При этом ведущие изначально определяют максимально возможное количество проблем и места сбора тематических групп, что должно быть зафиксировано на *Доске объявлений*.

Любой из участников пишет на листе бумаги тему, которую он хочет обсудить в контексте общей темы. Например, общая тема: «Как мы можем развивать гражданское образование усилиями третьего сектора?», проблема – как адаптировать программы гражданского образования к потребностям неассоциированных групп. Этот участник считается созывающим. В итоге, сколько сформулировано тем, столько получилось и созывающих групп. Однако иногда случается и так, что один участник может сформулировать две и более темы, т.е. быть созывающим нескольких тематических групп.

По предложению ведущих созывающие выбирают для себя время и место обсуждения и в соответствии с этим размещают листы с формулированными проблемами на Доске объявлений. Если участник является созывающим двух и более групп, то он должен поставить свои темы в разное время. Темы могут быть размещены на Доске следующим образом (на место звёздочек закрепляются листы с проблемами).

Время	Место сбора группы A	Место сбора группы B	Место сбора группы C	Место сбора группы D	Место сбора группы E	Место сбора группы F
11-12	*	*	*	*	*	*
12-13	*	*	*	*	*	*
13-14	*	*	*	*	*	*

В данной ситуации каждый час можно обсуждать шесть проблем в шести параллельных группах, или 18 проблем в течение трех ча-

сов. Если нет возможности отвести один час на изучение одной проблемы, то можно ограничиться 30 минутами, но не меньше.

Количество проблем в принципе не ограничено, но зависит от таких факторов, как имеющееся время и количество участников. Примерное соотношение: на 20 человек не более четырех-пяти проблем в течение одного промежутка времени.

После того как все темы вывешены на Доске объявлений, участникам надо дать возможность ознакомиться с ними, подумать и выбрать те из них, в обсуждении которых они хотели бы принять участие. Затем происходит набор тематических групп. В нашем случае первыми набирают группы шесть созывающих, заявивших свои темы на время с 11.00 до 12.00. Группы расходятся и приступают к работе. Если созывающему не удалось набрать группу, то тогда он работает над своей темой самостоятельно.

<u>3. Работа в группах</u>

Формат рабочего процесса в группах участники выбирают сами. Модерация также осуществляется непосредственно участниками. Участник может либо работать только в одной из параллельных групп в течение часа (тогда он «пчелка»), либо переходить из одной группы в другую, если хочет поучаствовать в обсуждении многих проблем («бабочка»). Но право на такой выбор не распространяется на созывающих, которые несут естественную ответственность за конечные результаты работы своих групп и их протокольное оформление. Поэтому они могут быть только «пчелками».

Все идеи и предложения каждая группа фиксирует в протоколах №1 (см. приложение 1), которые после обсуждения сдаются ведущим. Далее ничего не выносится на обсуждение, а начинается работа над новыми проблемами, заявленными с 12.00 до 13.00. И так далее.

В процессе обсуждения могут возникать новые проблемы, которые вывешиваются на Доску объявлений и обсуждаются в том же режиме. Поэтому не рекомендуется изначально выставлять много проблем.

Ведущие делают копии подготовленных протоколов и раздают их всем участникам в конце первой части Open Space.

Конвергенция

Целью конвергенции является отбор участниками примерно *трети* наиболее ключевых проблем и их более детальная проработка с учетом тех идей, выводов и рекомендаций, которые были предложены на первом этапе участниками других тематических групп.

<u>1. Выбор и ранжирование</u>

Участникам дается время на просмотр запротоколированных результатов первого этапа Open Space (10-15 минут). Затем они получают листы «Выбор и ранжирование» (см. приложение 2), содержащие перечень всех обсуждаемых тем. Участники должны выбрать из предложенного перечня примерно половину наиболее важных для них тем. В данном случае, таких тем может быть 9. Далее участники должны напротив каждой из них поставить баллы от 1 до 10. Наиболее значимая для участника проблема оценивается на 10 баллов, наименее значимая – на 1 бал.

<u>2. Оценка</u>

Все темы обсуждения развешаны на Доске объявлений. Участники переносят свои оценки с листов «Выбор и ранжирование» на пост-иты и наклеивают их на листы с соответствующими темами. На это уходит примерно 5-7 минут.

<u>3. Подсчет</u>

Каждый созывающий ведет подсчет баллов, поставленных его проблеме. Общее число баллов сообщается ведущим, который объявляют 5 тем, набравших наибольшее число баллов (5 тем, если выбиралось для оценки 10).

<u>4. Работа в группах</u>

Затем созывающие набирают себе группы по 5 отобранным темам и переходят к их повторному обсуждению. На этом этапе уже практически невозможно быть «бабочкой». Время обсуждения может варьироваться от 30 до 60 минут, но это должно быть оговорено заранее. Результаты работы групп фиксируются в протоколах № 2 (см. приложение 3).

Ведущие на больших листах бумаги копируют протоколы каждой группы для остальных групп и вывешивают их. Это делается для того, чтобы каждый участник мог внести свои дополнения в на-

работки других групп, поскольку не было возможности быть «бабочкой». Все поступившие предложения созывающий затем переписывает в протокол, который сдается ведущим.

Заключение

Все участники вновь собираются в круг и выражают свое мнение о работе Open Space.

Организаторы в это время копируют результаты работы второй части, т.е. протоколы № 2, которые после «круга» раздаются участникам.

Кое-что из белорусского опыта

Еще несколько лет назад метод Открытого Пространства не имел в Беларуси широкой известности и почти никем не использовался. Автор этих строк познакомился с его технологией в 2002 г. во время учебного визита в Берлин представителей ОО «Фонд «Открытое общество» и Информационно-аналитического центра НПО при МОО «Объединение белорусов мира «Бацькаўшчына». Мы, что называется, влюбились в Открытое Пространство с первого взгляда. С тех пор нами было проведено около полутора десятков Open Space по самой разной тематике: коалиционное строительство, организационное развитие, повышение эффективности учительских инициатив, сотрудничество НПО и власти в решении местных проблем, Местные Повестки – 21 в малых городах, стратегия развития гражданского образования. И ни одна встреча не принесла разочарований.

Вот только один пример применения метода Открытого Пространства. В ноябре 2003 г. руководство Белорусской ассоциация помощи детям-инвалидам и молодым инвалидам собрала накануне съезда организации свыше 50 своих активистов со всех регионов страны для однодневного обсуждения темы, «Какие изменения в Уставе могут повысить эффективность нашей ассоциации?». За это время они создали 15 рабочих групп и подготовили 20 страниц протоколов. Результаты своей работы участники оценивали баллами от 1 до 5, где 5 означало самый высокий уровень, а 1 - самый низкий. Средний показатель был 4,3. При этом подготовка программы встречи не заняла вообще никакого времени.

Результаты встречи были доступны для всей организации. Работа над документами была продолжена на съезде БелАПДИиМИ. Практически все ключевые идеи участников Open Space вошли в новую редакцию Устава организации. Таким образом, в процесс обсуждения и реализации результатов Open Space были вовлечены все заинтересованные лица. Новые идеи и предложения были разработаны и реализованы быстрее, чем это возможно при встречах больших групп в традиционном формате. Они были получены буквально за пару дней, тогда как другие подходы требуют недель и даже месяцев.

Недостатки применения метода Open Space, как правило, связаны некорректным выбором основной темы или с ее расплывчатой формулировкой, что сильно снижает уровень мотивации участников. Недостаточно репрезентативный состав группы также негативным образом сказывается на результативности встречи. Кроме того, замечено, что данная технология великолепно работает, прежде всего, в корпоративных группах и местных сообществах, в то время как обсуждение местных проблем межрегиональным составом участников нередко ведет к формулированию абстрактных выводов и предложений

Тем не менее, все группы, с которыми мы работали в режиме Открытого Пространства, оценивали применение этого метода как довольно эффективное. Многие открыли возможности Open Space в области построения коалиций и решения ряда проблем в очень короткое время.

Наши организации были первыми в Беларуси, кто стал использовать Open Space в своей образовательной деятельности. Однако сегодня этот метод находит все более широкое распространение, при чем не только в третьем секторе, но и среди государственных учреждений образования. В качестве последних примеров можно привести встречи, организованные в формате Open Space такими организациями, как ОО «Образовательный центр «Пост», ОО «Экопроект», Центр проблем развития образования при БГУ. И хотя этот опыт еще не стал повседневным для белорусских организаций, он не случайность. Он может и должен распространяться. Ведь это – Открытое Пространство.

Примечания

1. Owen Harrison. In the Beginning…The Introduction to the first Open Space Technology: A User's Guide, Copyright © 1992 by Harrison Owen//www.openspaceworld.org

2. Ibid

3. Ibid

4. See ibid

5. О четырех принципах Open Space см. также: Herman Michael. Working in Open Space: A Guided Tour//www.openspaceworld.org

Рекомендуемая литература

1. Герман Михаил. Технология Открытое Пространство//www.openspaceworld.org

2. Herman Michael. Working in Open Space: A Guided Tour//www.openspaceworld.org

3. Owen Harrison. In the Beginning…The Introduction to the first Open Space Technology: A User's Guide, Copyright © 1992 by Harrison Owen//www.openspaceworld.org

4. Owen Harrison. Emerging Order in Open Space//www.openspaceworld.org

5. Worldwide Open Space Marketplace//www.openspaceworld.org

Приложение 1

OPEN SPACE (протокол №1)

Название общей темы Место и дата встречи Вопрос / интерес:

Результаты / Рекомендации / Соглашения / Открытия:

Сформулируйте, пожалуйста, кратко, просто и ясно

Созывающий:
Участники рабочей группы:

Приложение 2

OPEN SPACE

Название общей темы
Место и дата встречи

Выбор и ранжирование

№	Выбор	Ранг	Темы обсуждений
A			
B			
C			
D			
F			
G			
H			
I			
J			
…			

Инструкция

1 шаг. В графе «Выбор» отметьте галочкой половину наиболее значимых для Вас тем, обсуждавшихся во время Open Space.

2 шаг. В графе «Ранг» для тем, выбранных Вами, поставьте значения от 10 (для самой важной и актуальной темы) до 1 (для наименее важной и актуальной).

Приложение 3

OPEN SPACE (протокол № 2)

Название общей темы
Место и дата встречи

Конвергенция

	Тема	Количество набранных очков
	Дополнительные идеи, предложения, вопросы:	Номера вопросов других протоколов, тематически связанных с выбранной темой
Созывающий:		
Участники рабочей группы:		

Марина Малинина

3.3. Метод case-study (метод конкретных ситуаций)

Метод case-study является одним из активных методов обучения. Как правило, он используется в обучении будущих менеджеров, бизнесменов, юристов и представителей других (в основном гуманитарных) специальностей. Однако, на наш взгляд, при определенных условиях данный метод может эффективно использоваться и в работе Клуба устойчивого развития. Это связано с тем, что данный метод:

- позволяет за относительно короткий промежуток времени увидеть и разобрать различные способы решения конкретной проблемной ситуации и причин ее возникновения;
- дает возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки;
- помогает приобрести навыки анализа сложных проблем, навыки разработки действий и их осуществления;
- способствует формированию умения строить партнерские отношения, работать в команде и командному принятию решений;
- способствует расширению коммуникативных способностей, позволяет потренировать умение высказываться (коротко, четко, доходчиво), аргументировано представлять свою позицию и отстаивать ее;
- способствует созданию благоприятной психологической атмосферы в коллективе, открытости.

Данный метод может быть также эффективно использован и при подготовке лидеров Клубов, поскольку позволяет в условиях «безопасности» рассмотреть те ситуации, с которыми будущий лидер может столкнуться в реальной практике работы Клуба.

Как работает метод case-study

Основными составляющими метода являются ситуация, представленная в виде кейса, и особая технология работы с ним.

Кейс – это описание какой-либо конкретной проблемной ситуации, с которой столкнулись люди в процессе деятельности. Например, инициативная группа подготовила небольшой праздник для жителей своего района, а администрация в последний момент запретила его проведение. Что делать? Как лучше поступить в данной ситуации? Или, например, в одной из квартир произошел конфликт между жильцом и сотрудником ремонтной службы. Кто из них прав? Как разрешить данную ситуацию?

Реальные ситуации? Реальные. С похожими мы сталкиваемся в своей жизни очень часто.

Таким образом, ситуации, описываемые в кейсах, – это реальные жизненные ситуации, которые очень важны для участников, которые должны каким-либо образом разрешиться и которые предполагают различные способы их решения и дальнейшего развития событий.

Для работы в группе такие ситуации, как правило, представляются в виде письменных кейсов. Хотя могут встречаться и видеокейсы – ситуации, взятые из телевизионных репортажей, художественных или документальных фильмов.

В процессе работы с ситуацией ее предлагается осмыслить, проанализировать, разобраться в причинах ее возникновения и продумать варианты разрешения.

Работа с ситуацией (кейсом) строится по определенному алгоритму, состоящему из определенных этапов.

Подготовительный этап. Ведущий занятия представляет метод case-study, объясняет основные этапы дальнейшей работы и задачи каждого этапа, раздает участникам кейс и задания к нему.

Самостоятельное знакомство с ситуацией. На данном этапе участникам предлагается самостоятельно изучить ситуацию – познакомиться с ней, попытаться понять, в чем заключается проблема, каковы причины ее возникновения, каковы могут быть вероятные способы ее разрешения.

Полученное задание к кейсу – это перечень вопросов, которые помогают «разобраться» в ситуации, подталкивают к нахождению ее решения. Это могут быть вопросы как диагностического характера (Что произошло? В чем заключается проблема? и т.д.), так и практического (Как следовало бы поступить в данной ситуации? Что бы вы сделали на месте главных героев?).

В этот момент работы участники, анализируя ситуацию, основываются, прежде всего, на своем личном опыте.

Работа в малых группах. После того как участники сформировали собственное представление о ситуации, им предлагается поработать в малых группах (по 3 – 6 человек).

Основные задачи данного этапа для участников – обменяться результатами индивидуальной работы, обсудить возможные причины возникновения проблемы и все предложенные варианты ее решения. Помимо этого участники должны выбрать наиболее подходящий, на их взгляд, вариант решения и аргументировать свой выбор, а также подготовиться к следующему этапу работы – продумать стратегию представления итогов работы своей подгруппы и аргументов в поддержку своей позиции.

Работа на данном этапе основывается, прежде всего, на коллективном опыте. В этой связи немаловажными являются согласованная работа в команде, умение выслушать и принять точку зрения своего коллеги, навыки коммуникации, умение обоснованно и аргументировано представлять свою точку зрения.

Представление результатов работы малых групп, как правило, строится в форме дискуссии. Здесь каждая подгруппа представляет результаты своей работы – наиболее подходящие способы разрешения ситуации с аргументацией своей позиции. Остальные участники выступают в роли оппонентов: они задают уточняющие или даже провокационные вопросы, высказывают свое мнение относительно вариантов решения ситуации.

Данный этап требует от участников умения четко, доходчиво и аргументировано представить свою позицию, а также умения критически, но при этом объективно относиться к точке зрения своих оппонентов.

На этом этапе работы участники могут за определенный промежуток времени увидеть самые разнообразные способы решения одной и той же ситуации, увидеть различные «плюсы» и «минусы» каждого из них.

Подведение итогов работы, которое условно можно разбить на две части. Первая часть – подведение итогов работы самими

участниками. Это, прежде всего, рефлексия относительно итогов обсуждения, различных вариантов разрешения ситуации и результатов работы в целом. Вторая часть – подведение итогов ведущим. Это могут быть небольшие комментарии и замечания как непосредственно по обсуждаемой ситуации (представленные варианты решения, ключевые положения ситуации, как ситуация была решена в реальной жизни), так и по другим аспектам (например, интересные моменты презентации, творческие находки и т.д.).

Необходимые условия

Для достижения большей эффективности при использовании метода case-study выдвигается ряд требований к конструированию кейса, к ведущему, к пространственным и временным характеристикам занятий.

Среди основных *требований, предъявляемых к кейсам* (ситуациям,) можно выделить следующие:

- ситуация, описываемая в кейсе, должна быть интересной по сюжету, насыщенной событиями, персонажами, чувствами, эмоциями, динамикой, провокационными моментами, что, с одной стороны, делает ее частью реальной жизни, а с другой – способствует появлению в группе споров, обсуждений, желания думать, размышлять, разрабатывать варианты решений;
- кейс должен содержать реальную, обоснованную информацию, достаточную для того, чтобы участники смогли не просто представить описанную ситуацию, а отождествить себя с участвующими в ней людьми;
- ситуация, описанная в кейсе, должна обязательно содержать в себе проблему, актуальную как для описываемых в ситуации лиц, так и для участников занятий;
- проблема, содержащаяся в ситуации, не должна быть узнаваема и определяема с первого взгляда, она должна быть как бы завуалированной, спрятанной за описанием самой ситуации;
- в описываемой ситуации должен отсутствовать вариант (варианты) ее решения (найти его (их) – задача участников занятий);

- проблема, заключенная в ситуации, должна предполагать (допускать) несколько вариантов ее решения;
- каждый кейс должен содержать несколько составляющих: *непосредственное описание ситуации* (собственно говоря, сам по себе кейс), *приложения к ней* (это дополнительная информация, которая помогает разобраться в ситуации, сконструировать все рамочные условия, в которых она развивалась), *инструкция по работе с кейсом* (описание того, на какие вопросы необходимо ответить в ходе работы, какие результаты должны быть достигнуты, каким образом необходимо представить результаты работы над кейсом);
- объем и сложность кейса должны соответствовать уровню и степени подготовленности участников, а также имеющемуся для работы времени. По объему кейсы можно разделить на краткие (до одной страницы) и объемные (содержащие большое описание и большое количество приложений к нему). А по типу аналитической трудности – на простые (в них четко прослеживается проблема и варианты ее решения, которые участникам необходимо выделить, обсудить и предложить им альтернативу), сложные (предполагают наличие в кейсе проблемы, однако способы ее решения участникам необходимо найти самостоятельно), сверхсложные (кейс содержит только описание конкретной ситуации, и участникам необходимо самостоятельно определить и сформулировать проблему, разработать различные варианты ее решения, выбрать из всех вариантов оптимальный). Соответственно, чем больше и сложнее кейс, тем более «подготовленных» участников и большего количества времени на работу он требует.

Требования к ведущему. Основная роль, которую играет ведущий, используя метод case-study – это роль консультанта, помогающего участникам искать и находить обоснованное решение. А наличие в структуре метода спорных, дискуссионных моментов требует от него дополнительной нагрузки, заставляя быть достаточно эмоциональным в течение всего занятия, не допускать возникновения конфликтных ситуаций и/или следить за разрешением конфликтов в случае их появления, создавать обстановку сотрудничества и конкуренции одновременно.

Требования к организации пространства. Помещение/я, в котором проходит занятие, должно предполагать возможность работы малых групп таким образом, чтобы они не мешали друг другу. С другой стороны, при проведении дискуссии все участники наоборот должны хорошо видеть и слышать друг друга. Каждый участник и малая группа должны обладать необходимыми для работы материалами (листы бумаги, маркеры, материалы для презентации).

И еще одно небольшое замечание. Метод case-study основывается на демократических принципах деятельности, что, в свою очередь, должно соблюдаться и на занятиях. Так, например, в ходе занятий все должны обращаться друг к другу только по имени (а если группа малознакома, рекомендуется использовать именные таблички (беджи)).

Как самому сконструировать работу по методу case-study

Самое главное условие, необходимое для работы с данным методом – это наличие хорошего кейса. Поскольку данный метод является достаточно новым, готовые кейсы (а особенно по социально-общественной тематике) практически отсутствуют. В связи с этим тому, кто решит использовать данный метод в своей работе, придется составлять кейс самому. Однако это не так сложно, как может показаться на первый взгляд. К тому же ситуации, которые могут лечь в основу кейса, встречаются повсеместно. Сюжетом для кейса может стать «местный материал» – практический опыт самого ведущего; история, рассказанная соседом; ситуация, в которой оказался кто-либо из участников Клуба. Источниками информации для кейсов могут быть также различные телевизионные программы, документальные фильмы, кино, журнальные статьи, газетные публикации, отчеты, Internet-ресурсы.

Для тех, кто решит создать кейс самостоятельно, можно предложить воспользоваться следующим алгоритмом его конструирования:

1. Определение цели создания кейса и той роли, которая будет отведена кейсу в системе занятий. Например, обучение навыкам разрешения конфликта, налаживания эффективной коммуникации внутри коллектива, социального партнерства и т.д.

2. Формирование учебных целей и задач кейса – определение того, какие знания и навыки должен «охватить» кейс.

3. Определение проблематики ситуации. Очень важное место в процессе конструирования кейса занимает определение проблемы, вокруг которой будет разворачиваться ситуация.

4. Поиск информации для ситуации, сбор информации и данных для кейса с использованием выбранных источников. Если информация содержит данные по конкретной организации, группе людей необходимо предварительно получить разрешение на использование материала в кейсе.

5. Подготовка первичного варианта представления материала в кейсе – макетирование, компоновка материала, определение формы его подачи (письменный, видео-кейс и т.д.).

6. Разработка методической части кейса. В ней разъясняется место данного кейса в системе занятий, формулируются задания для участников по анализу ситуации и возможных вопросов для ведения дискуссии и презентации.

7. Обсуждение кейса с коллегами, получение их экспертной оценки перед его апробацией. В результате такой оценки могут быть внесены необходимые изменения и кейс будет улучшен.

8. Апробация кейса на занятиях. Речь в данном случае идет о проведении методического учебного эксперимента для выяснения эффективности данного кейса с точки зрения поставленных перед ним целей и задач, определения его реальных возможностей, а также возможных результатов обучения.

После того как кейс составлен, необходимо продумать структуру занятия, в котором он будет использоваться. Ведущий должен подготовить план будущих занятий, приготовить раздаточный материал, продумать ключевые вопросы, спланировать разделение работы участников по группам, проанализировать возможные неудачи во время работы и способы их решения, обдумать пути обсуждения ситуации в общей группе и подгруппах, заранее распределить время, отведенное для дискуссии; наметить вопросы, которые следует поставить перед слушателями для обсуждения. Он также должен составить план заключительной беседы, в которой необходимо подвести итог, дать в сжатой форме анализ дискуссии и коллективно принятого решения, подготовить заключительные выводы, индивидуальные или групповые дополнительные задания для дальнейшей аналитической работы.

Использованная литература:

1. On-line in Internet // http://www.casemethod.ru/

2. Багиев Г.Л., Наумов В.Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода. On-line in Internet //http://www.marketing.cfin.ru/read/m21/

3. Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации: в 2 кн. М.: НФПК, 1997. Кн. 1: Ситуационное обучение менеджменту. 1997.

4. Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учеб. пособие. СПб.: Специальная литература, 1999. – С.42.

5. Михайлова Е.А. Кейс и кейс-метод: общие понятия // Маркетинг. 1999. N 1. – С.109–117.

6. Михайлова Е.А. Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса // Маркетинг. 1999. N 5. – С.113–120.

7. Михайлова Е.А. Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса // Маркетинг. 1999. N 6. – С.117–123.

8. Ситуационный анализ, или Анатомия Кейс-метода / Под ред. Ю.П. Сурмина. Киев: Центр инноваций и развития, 2002

Приложение 1

Технология проведения занятий по методу case-study

Этап работы	Роль ведущего занятия	Роль участника /участников
Подготовительный этап (реализуется до начала занятия)	- в соответствии с целями и задачами обучения выбирает (готовит) кейс, необходимый раздаточный материал, литературу; - готовит вопросы, которые следует поставить перед участниками для обсуждения; - готовит план будущего занятия, продумывает деление участников на группы, возможные трудности и неудачи в работе участников и способы их решения, пути обсуждения ситуации в малых группах и общей группе и т.д.; - составляет план заключительного этапа, во время которого необходимо подвести итог, дать в сжатой форме анализ дискуссии и принятых решений, подготовить заключительные выводы.	
Вводная часть занятия	- краткое вступление ведущего (краткая информация о методе case-study, целях занятия, основных этапах дальнейшей работы); - раздает кейсы для работы, комментирует инструкцию по работе с ними, четко формулирует задания;	- получают кейсы для работы и инструкцию по работе с ними; - задают вопросы на уточнение по этапам работы, методу в целом, критериям оценки.

Этап работы	Роль ведущего занятия	Роль участника /участников
	- сообщает о способах и критериях оценки работы на занятии (в случае проведения такой оценки).	
Индивидуальная работа над кейсом	- отвечает на вопросы участников (но только на те, которые задаются с целью разъяснения событий и фактов, а не для объяснения причин или вариантов решений).	- изучают описание ситуации; - задают вопросы на уточнение по кейсу (в процессе самостоятельной работы над ситуацией участники занятия могут требовать необходимую им дополнительную информацию и рассчитывать на консультации со стороны ведущего); - проводят индивидуальный анализ ситуации и решение поставленных задач (предполагается, что, работая над анализом кейса, участники для подготовки решения используют дополнительную литературу, собственный опыт и профессиональные знания). Иногда на данном этапе может ставиться задача подготовки индивидуального письменного анализа ситуации.
Разбор кейса в малой группе	- озвучивает временные рамки, задачи работы, в каком виде должен быть оформлен результат;	- участники объединяются в малые группы; - происходит обсуждение и анализ выводов, сделан-

Этап работы	Роль ведущего занятия	Роль участника /участников
(3 – 6 человек)	- в ходе работы – наблюдает и контролирует обсуждение в малых группах для предупреждения их выхода за рамки темы, задач и времени.	ных по материалам кейса самостоятельно. Обязательные требования данного этапа: участие каждого в обсуждении; возможность каждому высказать свою точку зрения и получить представление о мнениях других; командный характер работы; - определение основных проблем анализируемой ситуации, путей решения главной проблемы, ограничений и требований к решению; - подготовка к формулированию выводов и заключений перед общей группой, подготовка доклада.
Дискуссия в общей группе (организуется на основе сообщений подгрупп)	- ведущий выступает в роли координатора и ведущего дискуссии, а при необходимости и оппонента, активизируя и направляя процесс обсуждения.	- представители каждой из подгрупп выступают со своим анализом кейса; - остальные слушатели выступают в дальнейшем в роли оппонентов к докладчику. Основная задача данного этапа – выявить различные точки зрения и тем самым обеспечить объективный анализ предлагаемой ситуации.
Подведение итогов занятий	- после подведения итогов группой дает оценку выводам подгрупп и отдельных слушателей, комментирует	- группа подводит итоги обсуждения, формулирует выводы, обобщает результаты проделанной работы.

Этап работы	Роль ведущего занятия	Роль участника /участников
	весь ход дискуссии, может озвучить варианты решений, которые не были предложены участниками; - на основе заявленной системы оценивания дает индивидуальную оценку работы каждого участника (если это планировалось).	
Заключительный этап (реализуется после занятия)	- анализирует работу группы в целом, фиксирует основные моменты обсуждения – какие вопросы были затронуты, какие нет, какие ключевые моменты были раскрыты только частично, что необходимо учесть при следующем проведении подобного занятия.	

Алена Величко,
Инна Губаревич

3.4. Метод учебных кружков

Учебный кружок как форма неформального образования взрослых является популярным во многих странах мира, но наибольшее развитие эта форма обучения и самоорганизации граждан получила в скандинавских странах. Благодаря усилиям и активности белорусских общественных организаций с 2003 года учебные кружки стали внедряться в практику многих общественных объединений и, в адаптированном к белорусским условиям варианте, постепенно набирают популярность в нашей стране. За несколько лет расширилась география и тематика проводимых встреч, перечень целевых групп, увеличилось количество «адукатаров», готовых использовать данную форму, были изданы первые методические рекомендации для лидеров кружков и т.д.

Опыт проведения учебных кружков в Беларуси показывает, что по сравнению с другими формами организации учебной деятельности взрослых, кружки обладают рядом преимуществ. Например, гибкость и малозатратность этой формы образования взрослых. Ее гибкость проявляется во многом: в выборе целей и стратегии обучения, распределении ответственности, составлении учебного плана, определении формата, времени и места встреч и др.

Учебный кружок – это «миниатюрная модель демократического сообщества, в которой лидер и участники совместно вырабатывают «правила игры», которые они учатся исполнять. Современная демократия в большей степени – процедура власти» [1, с. 5]. В чем же особенности этой модели? Ее особенности заключаются в базовых принципах, а именно:

- добровольность участия;
- обращение к опыту участников;
- паритетность;
- сотрудничество в процессе обучения;
- ответственность участников кружка;
- активность участников на каждом занятии;
- неформальная и доброжелательная атмосфера;

- коллективное планирование и постановка целей;
- наличие учебных материалов;
- разнообразие методов и способов деятельности.

Участники имеют возможность по своему желанию прийти и уйти из кружка. Они несут ответственность за успешное достижение совместно поставленных целей обучения, подготовку к встречам, принимают активное участие в каждой встрече, высказывая свои мысли, задавая вопросы и отвечая на них, или беря на себя роль лидера на одной из встреч.

Проведение учебного кружка предусматривает создание условий для активности и личностного развития каждого участника, приобретения им знаний, развития умений и навыков. Таким образом, учебный кружок – это место, где у каждого есть возможность обменяться мнениями, познакомиться с позициями, возможно, противоположными по отношению к своей, укрепить чувство уверенности и собственного достоинства через совместную деятельность.

Особенностью учебного кружка является и то, что в нем нет учащихся и учителей. В нем есть лидер и участники. Лидер – такой же соучастник процесса учения, как и все, но порой он играет роль фасилитатора и/или модератора встречи, берет на себя решение организационных вопросов. Взаимодействие между лидером и участниками, между самими участниками выстраивается на паритетных (равных) основаниях, которые отражаются на протяжении всей его деятельности: совместное принятие решений, распределение ответственности за подготовку материалов для встреч кружка и т.д.

Сотрудничество, а не конкуренция между участниками способствует их содержательному продвижению по теме обучения, заинтересованности каждого в своей активной деятельности, обмену между участниками своими достижениями и затруднениями.

Учебный кружок позволяет затрагивать широкий спектр тем, которые отличаются разнообразием, иногда – нестандартностью, зачастую близостью к повседневным проблемам участников (например, «Магия цвета», «Виноделие», «Общение без конфликтов», «Критическое мышление», «Как ребенку помочь стать ответствен-

ным?», «Как быть самим собой среди других?», «Молодые мамы и раннее развитие детей» и т.д.).

Благодаря этим преимуществам, кружки позволяют вовлекать в просветительские программы широкие слои населения и могут стать одной из основных форм работы клубов устойчивого развития. Так, например, в микрорайоне «Запад» г.Минска организован Общественный клуб, в рамках деятельности которого начинают проводиться учебные кружки, которые ориентированы на потребности населения микрорайона и способствуют развитию связей между людьми в сообществе, взаимопомощи и личностному росту. Так как инициатива создания кружка может принадлежать любому жителю (главное, чтобы ее поддержали единомышленники), то предметом обсуждения в рамках кружка может стать любая актуальная проблема, которую можно обсудить и решить в рамках 8 – 10 встреч. Например, обучение пенсионеров компьютерной грамоте или группы взаимопомощи для молодых мам, где они делятся своими проблемами и достижениями. Такие кружки очень актуальны и набирают популярность среди жителей микрорайона.

В то же время нельзя не отметить ряд сложностей, возникающих при организации и проведении кружков:

Трудность набора участников. Люди, не знакомые с учебными кружками, могут с некоторым недоверием относиться к предложению прийти на встречи, даже если тема интересная. Приведем пример из реальной практики. Лидер кружка, будучи бабушкой нескольких внуков, решила провести кружок для молодых мам и бабушек по раннему развитию детей. Она лично раздавала мамам и бабушкам на улице объявления и приглашала их принять участие в кружке. В процессе набора участников ей пришлось выдержать много косых взглядов, разных вопросов, в том числе и про секту. Однако кружок состоялся, так как ей удалось набрать участников, которые не побоялись придти и в результате остались очень довольны.

Проблема отсутствия свободного времени. Людям, у которых есть работа, а то и не одна, дети и работа по дому, очень сложно выкроить время на посещение кружков. К сожалению, наша действительность такова, что нелегко изменить свой ритм жизнедеятельности – дом-работа-дом – и найти время для собственного развития. Но

это проблема не только кружков. И поэтому среди участников, по нашим наблюдениям, большинство людей в возрасте либо от 18 до 35 лет, либо уже после 50.

Возрастные особенности восприятия нового. Пожилые люди не совсем легко принимают такую форму. С одной стороны она может казаться им очень непривычной и новой, а с другой – некоторые просто не хотят видеть отличия этой формы образования от традиционных кружков в Доме культуры или во внешкольном учреждении, отмахиваясь рукой «Ай, мы все это давно уже знаем. Чему вы нас хотите новому научить?». Но если пожилые люди все-таки приходят на встречи кружка, то, как правило, им очень нравится, и они видят эффективность такой формы работы.

У лидеров и у участников часто возникает вопрос о финансовых затратах на кружок. Хотя данная форма обучения и считается малозатратной, но она все равно подразумевает символическую оплату работы лидера, расходы на чай и кофе, а также материалы.

Интересен тот факт, что минимальный взнос участников за участие в кружке способствует их более серьезному и более ответственному отношению за то, что происходит на встречах. Поэтому необходимо максимально внимательно отнестись к размеру взноса. Его не стоит делать слишком высоким, так как это будет препятствовать участию всех желающих. Его не стоит делать слишком маленьким, чтобы не вызвать подозрения по поводу того, «что бесплатный сыр бывает только в мышеловке». Варианты решения этого вопроса всегда можно найти, предлагая, например, делать взнос продуктами или материалами, чтобы в любом случае участники чувствовали свой вклад в общее дело.

Справедливости ради следует отметить, что значительная часть из этих проблем может быть решена в рамках деятельности даже не самой крупной и опытной организации. А простота и доступность этой формы обучения, также как и позитивная оценка участников, позволяют рассматривать учебные кружки как очень перспективную педагогическую технологию, актуальную и эффективную в рамках неформального образования взрослых в белорусских условиях.

Чтобы лучше понимать особенности подготовки, организации и проведения учебных кружков для взрослых, рассмотрим ряд таких важных вопросов, как выбор и формулирование целей учебной дея-

тельности, лидерство и его проявления в ходе работы кружка, подбор и подготовка учебных материалов, рамочные условия проведения учебного кружка.

Рамочные условия подготовки и проведения учебного кружка

Для того, чтобы провести учебный кружок, лидеру необходимо ответить на следующие вопросы: кто и в каком количестве примет участие в работе кружка? Где, когда и как часто будут проходить встречи участников?

Попробуем ответить на эти вопросы. И от полученных ответов будет зависеть особенности того или иного кружка.

Участниками учебного кружка могут быть:

- люди разного возраста, начиная с 18 лет;
- люди, объединенные общим интересом, темой или проблемой и имеющие различный опыт по теме, которую предлагает кружок. Например, педагоги, которые объединились для обсуждения вопросов, связанных с профессиональной деятельностью.

Количество участников учебного кружка не должно превышать 12 человек. Небольшие учебные группы дают больше возможностей для активного участия всех ее членов и создания доверительных отношений между ними. В то же время группа не должна быть меньше 5 человек, так как им сложнее поддерживать серьезную беседу. К тому же необходимо учитывать и тот факт, что не всегда все участники присутствуют на встречах, и в группе, где меньше 5 человек, может оказаться на встрече всего лишь двое участников или вообще один.

Место для встреч учебного кружка может быть любым удобным и комфортным для занятий помещением, до которого недалеко добираться участникам. Важно, чтобы размеры помещения позволяли участникам свободно передвигаться и размещаться в нем, чтобы сидя они могли видеть друг друга и общаться. Место для встреч участников может быть непостоянным и варьироваться в зависимости от запланированной деятельности кружка. Например, встречи могут проходить в помещении библиотеки, школы, в частной квартире, на приусадебном участке, в музее, кафе и т.д.

Временные рамки проведения учебного кружка. Проведение учебного кружка, как правило, включает в себя 5 – 10 еженедельных встреч по 2-3 часа каждая. Такой график проведения кружка дает возможность участникам подготовиться к следующей встрече, например, прочитать статью, главу книги, обдумать итоги предыдущего обсуждения и т.д. Желательно, чтобы график встреч участников не менялся, так как это позволит им корректировать свои планы заранее и оставить свободный день для посещения учебного кружка.

Практика проведения учебных кружков в Беларуси продемонстрировала важность определения лидером времени и даты первой встречи и дальнейшего согласования даты и времени следующих встреч с учетом занятости участников. Организация такой деятельности кружка позволила сохранить динамику посещения встреч, гибко реагировать на изменения в запланированной работе кружка. Например, если большинство из участников по объективным причинам не могут присутствовать на следующей встрече, то встречу можно перенести на другой день. Или участники выразили желание посетить выставку, которая соответствует вопросам и теме кружка, но время ее работы не совпадает со временем проведения встречи. В этом случае они могут перенести встречу на то время, когда проходит выставка.

Встречи учебного кружка могут быть в любое время, удобное группе.

О лидерстве в учебном кружке

> *“Когда я была участницей кружка, то со стороны казалось, что у лидера все получалось настолько естественно и непринужденно, что я и подумать не могла, что за всей этой «легкостью» скрывается хорошая подготовка и умение направлять процесс в нужное русло» (комментарий одной из участниц семинара для лидеров).*

Вопрос лидерства в кружке является очень неоднозначным, и его роль в подготовке и проведении кружка заслуживает особого рассмотрения. Анализ опыта проведения учебных кружков позволяет нам выделить несколько основных ролей, которые выполняет ли-

дер в кружке. Прежде всего, он играет роль лидера-организатора, который организует процессы взаимодействия между участниками, образовательную среду для работы в кружке и несет за него основную ответственность. Он может делегировать функции подготовки и проведения встреч другим участникам. Такая ситуация часто называется разделенным лидерством среди участников кружка.

Лидера-организатора можно сравнить с дирижером, который знает мелодию (тему), как знают ее и все музыканты (об уровне владения темой – немного ниже). Он знает, когда лидирует тот или иной инструмент, когда стоит вступать следующему. Дирижер всех объединяет и направляет, помогает каждому раскрыться и быть услышанным, но играют при этом сами музыканты. Это они создают мелодию.

Второй образ, который часто приводится на семинарах по подготовке лидеров кружка – это лидер-акушерка. Акушерка помогает роженице, направляет ее действия, она знает, когда и что нужно делать, но рожает сама женщина. Также и лидер – он помогает, направляет, обучает, но УЧАТСЯ или НАУЧАЮТСЯ участники сами.

Эти метафорические образы лидера кружка особенно подходят для тех ситуаций (которых, кстати, большинство) когда лидер – профессионал, т.е. прошел соответствующую подготовку и обладает различного рода компетентностями. В практике есть еще ситуации, когда лидер выбирается из числа членов кружка на первой встрече или непосредственно перед началом кружка. Такого «избранного лидера» можно сравнить с Данко, который привлекает своими ярко выраженными лидерскими качествами или лучше остальных участников разбирается в теме.

Подготовленному лидеру-организатору, гораздо легче организовать процесс разделенного лидерства, когда несколько людей несут вместе с лидером определенную долю ответственности за то, чтобы преподнести материал, организовать работу с ним, или даже полностью сами ведут встречу. Разделенное лидерство, с одной стороны, облегчает работу лидера-организатора, а с другой – усложняет ее, так как необходимо согласовать работу нескольких людей, ведущих встречу. Зато, когда это удается, то все участники отмечают полезность такого рода лидерского опыта.

Однако, даже в ситуации разделенного лидерства, лидер кружка никогда полностью не снимает с себя взятых обязательств, постоянно «держит руку на пульсе». Но это не из-за отсутствия доверия к другим. Скорее здесь можно говорить о чувстве ответственности и исполнении роли «хранителя очага».

Еще хочется отметить, что зачастую участники кружков не привыкли к разделенному лидерству, так как им больше знакома традиционная система «учитель-ученики». Поэтому к новой форме общения их стоит готовить постепенно. Сначала, на первых встречах придется, вероятно, помимо роли «дирижера» и «акушерки» выполнять еще и роль «мамы», которая дает свободу, но при этом очень хорошо страхует, постепенно сокращая поддержку и превращаясь в старшего товарища. Этому нужно учить и этому надо учиться.

На семинарах по подготовке лидеров учебного кружка часто можно услышать такие вопросы: а смогу ли я быть хорошим лидером? Насколько это реально?

Успех здесь зависит, прежде всего, от практики и желания работать не столько на себя, сколько на группу, на команду, помогая ей продвигаться вперед, к цели. И на этом пути лидеру постоянно приходится преодолевать какие-то трудности. Наиболее типичные из них заключаются в следующем:

- группу приходится все время подталкивать;
- группа не обращает внимания на лидера и идет туда, куда хочет, и, по большому счету, сама не знает куда;
- группа готова делать все, но только при условии, что ей скажут, как и что делать – то есть безоговорочное подчинение лидеру, без умения что-то делать самостоятельно.

Лучше всего, конечно, искать золотую середину, при которой лидер или кто-то из участников предлагает варианты достижения цели, и группа сообща принимает решение.

Чтобы лидеру учебного кружка максимально эффективно справиться с возникающими трудностями во время проведения учебного кружка, ему необходимо владеть методической, предметной и коммуникативной компетентностями.

Методическая компетентность заключается в овладении определенными методами для создания атмосферы, организации работы с текстом, групповой работы, подведения итогов встреч и так далее. Для этого лидеры проходят определенную подготовку на семинарах и проводят учебные кружки, постепенно приобретая опыт использования различных методов работы с группой.

Вопрос **предметной компетентности** профессионального лидера всегда вызывает бурное обсуждение на семинарах, особенно когда участники слышат фразу: «лидер не обязательно должен быть профессионалом в теме, которая изучается в рамках учебного кружка». Здесь хотелось бы остановиться поподробнее и представить некоторую классификацию, не претендующую на научность и вырисовавшуюся в процессе работы с учебными кружками.

В зависимости от степени владения темой, лидер по отношению к группе может выступать в следующих ролях: «единомышленника», «экспериментатора» и «эксперта».

Лидер является *единомышленником*, когда уровень владения темой у участников и лидера примерно совпадает. В качестве примера можно привести кружок по изучению португальского языка, где уровень владения темой и у лидера, и у участников был равен нулю. Несмотря на всю абсурдность этой идеи, лидеру удалось организовать группу таким образом, что все приносили книги, кассеты и пытались общаться. И это сработало! Участники должны были ехать на семинар, где все говорили только по-португальски, и им удалось за непродолжительный срок освоить небольшой объем разговорных фраз. Еще один пример: изучение белорусского языка преподавателями одного из учебных заведений, у которых навыки владения языком были примерно на уровне «я все понимаю, а сказать красиво не могу».

Лидер-экспериментатор, как правило, владеет темой в большей степени, чем участники (закончив, к примеру, курсы), но еще не является экспертом в данной теме. Так, например, один лидер, изучая самостоятельно тему борьбы со стрессом, организовал кружок для тех, кому это интересно. Каждый из участников имел свой опыт в этом направлении, но, тем не менее, знания лидера были обширнее, и его видение данной проблемы помогло группе глубже рассмотреть эту тему.

И, наконец, *лидер-эксперт*. Это тот случай, когда лидер проводит кружок на тему, которой он очень долго занимается (например, изучение иностранного языка, обучение вышивке и т.д.). Здесь гораздо сложнее, чем в предыдущих типах кружков, сохранить равноправие участников и разделить ответственность. Объясняется данная сложность тем, что у участников более высокие ожидания относительно лидера как основного источника информации.

Коммуникативная компетентность лидера кружка предполагает умение организовать общение между участниками группы, нейтрализовать возникающие конфликты, создавать и поддерживать благоприятную атмосферу. В этой связи идеальный вариант – это когда лидер настолько искусно поддерживает процесс коммуникации и распределения обязанностей в группе, что участники могут работать самостоятельно.

Трудно сказать, что какая-то из названных компетентностей наиболее важная. Вместе они создают определенный баланс знаний и умений, необходимых лидеру для успешного проведения учебного кружка.

Цели учебного кружка

У людей, приходящих в кружок, интересы чаще всего очень разные, они могут не совпадать с целями лидера, с целями организации, инициировавшей проведение данного кружка, и в том числе со стратегическими целями неформального образования взрослых через учебные кружки. И успех данного образовательного события напрямую зависит от того, насколько эффективно пройдет этап согласования всех целей.

В ходе согласования целей участники стараются понять или окончательно определить/сформулировать свои цели посещения кружка. Этот процесс предполагает использование механизма демократического обсуждения вопросов и принятия решений в группе. И плюс ко всему этому, задается некий вектор содержательного движения участников, который впоследствии может корректироваться.

Но прежде чем обсудить, как согласовывать цели, нужно понять, в чем именно эти цели заключаются.

О стратегических целях неформального образования взрослых через учебные кружки можно сказать, что они направлены на разви-

тие гражданской позиции, повышение активности граждан в жизни общества, удовлетворение их познавательных интересов и реализацию творческих способностей.

Цели участников. Участники могут придти как с уже сформулированными целями, так и просто из интереса посмотреть, что будет. Это феномен, к которому лидеру необходимо быть готовым. В процессе работы у людей может произойти окончательное осознание своей цели, или она будет корректироваться и видоизменяться. Приведем примеры наиболее распространенных целей участников различных кружков: получить знания по интересующей теме (например, культура виноделия); пообщаться друг с другом и хорошо провести свободное время; овладеть различными навыками (например, эффективного общения); получить помощь и поддержку в решении проблем психологического или социального характера (тот же пример с молодыми мамами, оказывающими помощь и поддержку друг другу); самореализоваться творчески или духовно (кружок «Фотография»), сообща решить волнующую всех проблему («Психолог в бизнесе»). Некоторые приходят в кружки даже просто потому, что их интересует сама форма обучения – скандинавский учебный кружок. Здесь стоит отметить тот факт, что чаще всего у участников бывает не одна, а несколько целей: например, разобраться в теме и найти новых друзей.

Цель лидера. Деятельность лидера кружка направлена изначально на то, чтобы помочь участникам сформулировать свои цели и согласовать их с целями других, а также активизировать действия участников на их достижение.

Лидер старается помочь участникам сформулировать цель таким образом, чтобы она была максимально приемлема для всех, реально достижима за 10 встреч и была достаточно гибкой. Это не так легко сделать, потому что для этого нужна определенная практика формулирования подобного рода целей. Как правило, вначале все цели звучат одинаково «Узнать побольше об изучаемой теме». Но, расспросив участников относительно того, зачем им нужны эти знания, уже получается несколько иная картина цели. Например, цель «Узнать о методах релаксации» превращается в «Понять причины своего стресса и овладеть несколькими техниками для его

нейтрализации». У такой цели хорошо виден результат, к которому стоит стремиться, и который можно потом измерить на последней встрече кружка.

Еще один важный момент, который хотелось бы отметить – это возможность корректировки целей в ходе проведения кружка, когда участникам предлагается отследить свое продвижение к поставленной цели и внести при необходимости коррективы. Например, при работе с темой «Повышение собственной самооценки», участницы на четвертой встрече обнаружили, что их больше интересует повышение собственной самооценки именно во взаимоотношениях женщин и мужчин, и поэтому им пришлось несколько скорректировать свою цель и изменить акцент в теме. Это позволило поддерживать интерес у группы к изучаемому вопросу. В принципе, такого хода событий можно было избежать, более тщательно поработав на первом занятии с выявлением потребностей группы, но, с другой стороны, очень важным является сам факт использования возможности корректировки цели, и что участники сами пришли к необходимости этого действия.

Учебный план и учебные материалы

Учебный план является своего рода скелетом, на который нанизывается информационный и методический материал. Он также выполняет функцию путеводителя, который не дает участникам кружка сбиться с пути и потонуть в обилии вопросов для обсуждения.

Учебный план может быть подготовлен как самими членами кружка во время их первых встреч, так и лидером самостоятельно. Выбор одного из способов его составления во многом зависит от темы и ожиданий участников, актуальности вопросов для обсуждения.

Первый способ составления учебного плана предполагает специально организованную лидером работу участников. Это занимает, как правило, первых две встречи, а на следующих встречах происходит его корректирование и согласование, после чего в него вносятся изменения.

Второй способ предусматривает подготовку учебного плана самим лидером. А затем он на первой или второй встрече организует его обсуждение и согласование с другими участниками и вносит соответствующие изменения.

Следует еще раз подчеркнуть то, что вне зависимости от способа его составления, но с учетом отводимого времени на рассмотрение подтем учебного кружка, логикой содержательного продвижения участников, их образовательных потребностей в учебный план вносятся изменения.

Под *учебным материалом* подразумевается весь материал, который используется на встречах кружка. Он содержит информацию, факты, вопросы для проведения дискуссий и т.д.

Различают методические материалы для лидеров кружков и материалы для участников.

Методические материалы для лидера включают в себя пособие для лидеров кружков с методическими рекомендациями и советы по работе с той или иной темой.

Материалы для участников – это информационный материал (связанный с темой). Они, как правило, используются на кружках с целью начать разговор по изучаемой теме, преподнести новую информацию, которую потом можно обсудить. С их помощью у группы создается некий совместный опыт, к которому впоследствии можно обращаться.

Информационным материалом могут служить Интернет-ресурсы, копии интересных статей, учебники, книги по теме, а также фильмы и любой материал, который необходим для изучения темы. Причем подобранный материал не должен быть слишком сложным или легким; его не должно быть очень много, он должен соответствовать задачам кружка и быть разнообразным (т.е. не только тексты, но и фильмы, рисунки, музыка и т.д.). На практике в основном в качестве информационных материалов используются разного рода тексты. Задача лидера - сделать работу с ними разнообразной, используя разные методы.

Работа с видео-материалами и кинофильмами тоже может быть очень интересной, если к ней предварительно подготовиться, составив список вопросов для обсуждения во время или после просмотра.

Очень важно отметить, что к каждому последующему занятию в подборе и подготовке материала к встречам и работе с ним принимают участие, как лидер, так и участники. Причем лидер играет в

этом процессе скорее роль консультанта и координатора, помогая с методами, подсказывая источники информации, так как в большинстве случаев участникам довольно сложно это делать самостоятельно. Со временем роль лидера в подборе учебных материалов уменьшается, а участники становятся все более уверенными в подготовке и проведении встреч.

На этапе подготовки к занятию большую роль также играют вопросы для обсуждения темы занятия, которые составляются заранее. Но вполне возможно, что в ходе работы кружка перечень вопросов может быть изменен самими участниками.

После окончания кружка учебный материал может дополняться и видоизменяться с учетом того, что получилось или не получилось, и потом снова использоваться на следующем цикле встреч.

Проведение учебного кружка

Успешность проведения учебного кружка очень часто зависит от организации и проведения **первой встречи**, на протяжении которой участники:

- *знакомятся друг с другом*. Знакомство участников кружка способствует созданию неформальной и благоприятной атмосферы в группе, выстраиванию открытых взаимоотношений между ними;
- *выявляют ожидания от участия в учебном кружке*. Ожидания участников позволяют им и лидеру сформулировать содержательный запрос к теме учебного кружка, сформировать содержательное поле для дальнейшей деятельности учебного кружка;
- *согласовывают цели и задачи учебного кружка.* Согласование целей и задач кружка участников и лидера определяет дальнейшее направление деятельности кружка;
- *обсуждают учебный план кружка.* Участники определяют наиболее актуальные вопросы, которые они хотели бы рассмотреть во время проведения учебного кружка, а также распределяют ответственность за подготовку и проведение той или иной темы занятия.

В ходе первой встречи участникам необходимо также обсудить рамочные условия проведения кружка (количество встреч, время и место проведения), необходимость посещения выставок, музеев, приглашения гостей и т.д.

Большое количество запланированных вопросов для обсуждения на первой встрече требует от участников усилий и времени, а его может оказаться недостаточно. В этом случае лидеру следует завершить их обсуждение на втором занятии.

В процессе подготовки и проведения следующих встреч лидеру необходимо учитывать опыт, знания и умения участников по теме встречи, уровень (содержательный) владения темой самим лидером, а также подбор и подготовку учебных материалов для предстоящего его обсуждения. Они (лидер, участники и учебный план, учебный материал) тесно взаимосвязаны между собой и их можно представить в виде углов равностороннего треугольника, символизирующий нахождение определенного баланса между этими компонентами, нарушение которого приведет к снижению эффективности проводимого учебного кружка (см. рис. 1).



Рис. 1 Основные компоненты учебного кружка

Названные компоненты также оказывают влияние на выбор и использование методов работы. При выборе методов лидеру необходимо учитывать особенности группы (ее состав, опыт участия в подобных образовательных мероприятиях, готовность к учебной деятельности). Ему важно помнить, что участники работают в разном

темпе, отличаются по стилю обучения. Разнообразие используемых методов предоставит возможность раскрыться каждому участнику.

Опыт использования выбранного метода, стиль взаимодействия с участниками, технические условия проведения метода также оказывают влияние на выбор лидером соответствующих инструментов.

Цель и задачи самой встречи (обмен опытом, высказывание своих идей, представление позиций, анализ ситуаций или самостоятельное получение новой информации), поставленные участниками, определяют способы организации их деятельности.

Основными методами проведения учебного кружка являются:

- диалог, беседа, дискуссия, направленные на обмен идеями, мнениями, взглядами среди участников по теме учебного кружка;
- индивидуальная и групповая работа, организация которой способствует анализу или поиску ответов на поставленные вопросы, обсуждению полученной информации;
- активная лекция, целью которой является получение информации по теме встречи.

На встречах лидер может организовать работу с текстом, направленную на получение и/или расширение участниками представления по изучаемому вопросу, а также использовать открытые вопросы для обсуждения содержания учебного материала или проблемы.

В процессе проведения учебного кружка лидер либо участники могут предложить также посетить выставку, музей или пригласить гостей на одну из встреч. Также важно не забывать поддерживать благоприятную для общения атмосферу, позволять участникам делиться своими впечатлениями, выводами на каждой встрече.

Оценивание

Опыт проведения учебных кружков в Беларуси показал необходимость использования лидером достаточно простых способов оценивания (получение обратной связи) в конце каждой встречи, а также в середине и в конце учебного кружка. Высказывания участников, их выводы в конце каждой встречи позволяют подвести итоги занятия, например, определить удовлетворенность участников дея-

тельностью в кружке, соответствие поставленной цели содержанию и способам организации деятельности и т.д. Получаемая обратная связь от участников способствует определению дальнейшего направления работы кружка, помогает «держать руку на пульсе деятельности и достаточно быстро и гибко корректировать работу кружка» [1, с. 38]. Более детальное оценивание лидер проводит в середине и в конце учебного кружка для того, чтобы определить успешность его проведения в двух плоскостях: содержательное продвижение в теме учебного кружка и эмоционально-психологическое состояние каждого участника, атмосфера в группе.

На основании анализа лидером и участниками процесса учения и того, что происходит с каждым в процессе встреч, Е. Григальчик выделяет следующее содержание оценивания в учебном кружке:

- *цель обучения*: ее значимость на данном этапе работы кружка; соответствие изучаемого содержания цели; готовность участников двигаться в направлении достижения именно этой цели;
- *изменения*, *произошедшие с участниками* в плоскости развития умений и навыков; отношений с другими людьми, отношения к реальным жизненным событиям и т.п.; появление новых идей, планов;
- *методы*: соответствуют ли они поставленным целям, содержанию встречи кружка; особенностям участников кружка;
- *полученная участниками информация*: ее важность и необходимость для участников кружка; возможность использования в дальнейшей жизнедеятельности;
- *учебные материалы:* соответствие их содержания теме кружка, четкость, логичность изложения содержания, возможность использования этого материала участниками кружка в своей деятельности и т.п.;
- *атмосферу (климат)* в кружке: способствует или не способствует она эффективной работе участников; что хотелось бы изменить;
- *место проведения учебного кружка*: его расположение от местожительства участников; комфорт [1, с.38].

Перечисленные позиции являются достаточно важными и включаются в разные методы оценивания занятий учебного кружка. Допуская то, что в каждом учебном кружке есть какие-то свои особенности, в данный список можно вносить изменения. Их может делать непосредственно сам лидер, или он может задать участникам вопрос: «Что, с вашей точки зрения, наиболее важно оценивать в работе кружка?».

При организации оценочной деятельности лидер наиболее часто использует беседу, итоговую анкету, а также методы, направленные на организацию рефлексии (анализа).

Вместо заключения

Часто на презентациях метода учебных кружков можно услышать вопрос о наиболее типичных трудностях, с которыми сталкивается лидер. И хотя у каждого лидера возникают свои сложные моменты, все-таки можно выделить наиболее распространенные, на которых хотелось бы остановиться более подробно, проанализировав причины их возникновения и обозначив пути решения.

1. Участники все реже и реже приходят на встречи, ссылаясь на занятость.

Иногда можно услышать такое мнение, что если участники начинают пропускать встречи с завидной регулярностью, то кружок можно закрывать, потому что он стал неинтересным. Но особенность кружка как раз и заключается в его гибкости и возможности корректировать направление движения вместе с участниками. Поэтому лидеру для начала надо постараться ответить на некоторые вопросы:

- Есть ли в группе атмосфера доверия и открытости?
- Искренни и открыты ли были участники при постановке целей? Происходит ли согласование целей по ходу кружка?
- Как долго длятся встречи?
- Согласуется ли время проведения встреч с участниками?
- Проводится ли текущее оценивание результатов кружка?
- Есть ли баланс между получением знанием, общением и практическим применением знаний в кружке?

Задача лидера – обсудить с группой или с каждым участником индивидуально создавшееся положение и внести изменения в атмосферу группы, цели кружка и учебный план. Здесь может также помочь распределение ответственности за подготовку отдельных тема-

тических занятий. Или предложение участникам посмотреть на оставшиеся темы и проранжировать степень их значимости и актуальности для группы. Возможно, стоит от чего-то отказаться и что-то добавить.

2. Участники более склонны к неформальному общению на встречах, чем к учению.

Возможно, участники пришли в учебный кружок только с целью поиска неформального общения. В таком случае задача лидера – выявить и согласовать цели каждого с целями кружка, направлять и стимулировать их интересы, активность и ответственность за содержание занятий. Особенно важно в связи с этим правильно расставить акценты на первом занятии, показать специфику работы учебного кружка, преимущества тематического общения.

3. Участники пассивны, боятся или не стремятся высказывать свое мнение во время дискуссий и обсуждений.

Одной из причин такого поведения участников является то, что форма обучения непривычна для них. Типичное заблуждение неопытных лидеров – создание в уме идеального образа кружка и ожидание, что в реальности все будет соответствовать идеалу. На самом деле лидеру может понадобиться некоторое время для того: чтобы предложенная им форма обучения стала привычной и комфортной, а участники стали готовы к открытости высказываний и разделению ответственности.

Роль лидера может в этом случае сводиться к постепенному и мягкому вовлечению участников в диалог, побуждению к рефлексии. Он может использовать ритуалы приветствия и прощания, упражнения на создание атмосферы доверия на каждом занятии. Метод высказываний по кругу может применяться сначала для «безопасных» тем (настроение, самочувствие и т.п.), а затем – для обсуждения тем занятий. Постепенное и мягкое вовлечение участников в обсуждение позволят раскрыться даже робким и пассивным, а также привыкнуть к тому, что они могут высказываться в группе, и что группа их выслушает. Лидер может также предложить скромным участникам взять ответственность за подготовку темы, которая даст им возможность проявить себя и повысит их самооценку.

Могут быть и другие причины пассивности: конфликт между лидером и участниками, между самими участниками, гиперактив-

ность одних участников и инертность других. В таких случаях необходимо открытое и честное обсуждение создавшейся ситуации с группой. Лидер или любой участник может инициировать такое обсуждение и вместе с остальными искать выход из создавшейся ситуации. В крайне сложных ситуациях лидер кружка может обратиться за консультацией к коллегам.

Довольно часто лидер изначально берет очень большую ответственность на себя, идя на поводу у участников, которые ожидают от него слишком многого. А где-то встречается и такое объяснение, что лидеру самому приятно испытывать чувство значимости своей экспертной позиции и он не старается что-то менять.

4. Участники слишком надеются на эксперта.

Это достаточно типичная ситуация, когда членам кружка известно, что один из участников – эксперт в теме (не обязательно лидер), или что к ним на одну из встреч придет эксперт и все расскажет. В одном из кружков, где тема была связана с психологией, участники с нетерпением ждали психолога, который пришел бы и решил их проблемы. Поэтому для лидера очень важно изначально правильно расставить акценты по поводу экспертов (гостей) и их роли в кружке. И не стоит лидеру самому постоянно ссылаться на то, что «вот придет к нам эксперт, и вы ему зададите этот вопрос».

5. Не всем членам кружка нравится, когда встречу ведут другие участники, а не лидер.

Так как для многих участников выступление в кружке и подготовка встречи может быть их первым опытом работы с группой, то вполне вероятно, что не все пройдет гладко. И здесь важно, чтобы лидер подстраховывал, заранее встречаясь с наименее уверенными в себе участниками и помогая им разработать логику встречи.

6. Необязательность участников.

Довольно часто лидеры отмечают, что члены кружка берут на себя ответственность за тему, чай, кофе, приглашение эксперта и потом не выполняют своих обещаний, придумывая различные оправдания. Чаще всего это может быть связано с тем, что в группе не были выработаны, согласованы и приняты соответствующие нормы работы. В таком случае надо еще раз поговорить с ними на эту тему, попросить их самих выработать механизм борьбы с необязательно-

стью. Некоторые лидеры перед встречами сами обзванивают всех участников или поручают это ответственным за встречу. При соблюдении характерных для кружковой формы обучения процедур согласования плана и подготовки отдельных занятий члены кружка постепенно начинают осознавать, что успех группы зависит от успеха каждого.

Еще, исходя из опыта проведенных кружков, можно отметить важность подготовки лидера. Каждый лидер проходит через свои трудности, которые обуславливаются его профессиональным и личностным опытом. Так, например, психологи, педагоги, тренеры – те, кто уже имеет достаточно опыта общения с группой, управления групповой динамикой, значительно легче справляются с обязанностями лидера. Здесь еще оказывает влияние и то, насколько человек сам как личность может вести группу. В какой-то мере это может компенсировать отсутствие педагогического опыта.

Использованная литература:

1. Навучальны гурток: ад тэорыі да практыкі: Метад. дапам. / У. Роўда, В. Чарноў, З. Губарэвіч і др.; Пад рэд. А. Вялічка, І. Губарэвіч. – 2-е выд. – Мн.: Тонпік, 2005. – 56 с.

2. Туве Розендаль. Подготовительное и справочное пособие для руководителей кружков. – С. 12.

Наталья Рябова

3.5. Деловая игра: особенности метода, возможности применения, примеры

Деловые игры часто рассматриваются как современный, инновационный метод обучения поведению в сложных деловых ситуациях. Метод широко используется в западных странах не только при обучении персонала коммерческих компаний и государственных служащих. В последнее время деловые игры находят все более широкое применение в самых разных областях: в экономике и политике, в социологии, экологии, администрировании, образовании, городском планировании, истории. Игры используются не только для подготовки специалистов в соответствующих областях, но и в целях исследования, прогноза, апробации внедряемых инноваций. Деловые игры становятся способом коммуникации между специалистами разных областей, между представителями разных заинтересованных групп общества – гражданами, чиновниками, бизнесменами, учеными. Именно поэтому мы предлагаем деловую игру для активного использования в клубах устойчивого развития.

В нашей стране метод пока не получил такого широкого распространения, хотя в бизнес-образовании используется все чаще и чаще. Взрослые люди, привыкшие к традиционным методам обучения и к своей серьезной «ответственной» роли (чаще всего государственные служащие), порой проявляют некоторое сопротивление, стесняясь «играть в детские игры». Но, если задуматься, метод вовсе не является таким уж новшеством и давно используется именно в тех областях человеческой деятельности, которые требуют особой ответственности, быстроты и правильности принятия решений. В качестве примера приведем военное дело: полководцы издавна практикуют «игру в солдатики» – моделирование и разыгрывание предстоящих сражений при разработке стратегии военных действий.

Предположительно, первые военные игры возникли еще в 3000 году до нашей эры (weihai, китайская военная игра). Предполагают, что из них развились такие стратегические игры как *го* или *шахматы*. В Европе же только к концу 18 века осознали значение военной игры как средства обучения. Тогда начали планировать и разыгрывать ведение военных действий. В 1780 году при подготовке офице-

ров использовали «военные шахматы». Доска здесь имела рельеф. С 1798 года игры проводились на карте, где фиксировалось передвижение военных отрядов. Наполеон именно таким образом разыгрывал предстоящие сражения. Данные о реальном продвижении войск Наполеона становились основой для формирования последующей игры. Постепенно игры становились более реалистичными и свободными. Перед второй мировой войной в Германии, США, Японии начали проводить военно-политические игры.

Современная деловая игра, моделирующая процесс принятия решений в деловой ситуации, появилась намного позже – в 1950-х годах. Члены американской Ассоциации Менеджмента после посещения Военно-морской академии обнаружили, что они как менеджеры сталкиваются с аналогичными ситуациями принятия решений. С тех пор деловые игры в США используются в различных областях знания. В 1955 году Американская ассоциация управления разработала игру «Имитация решений в высшем управленческом звене» и через два года испытала ее на своем ежегодном семинаре. Именно там впервые появился термин «деловая игра», а уже через 10 лет этот метод обучения применялся почти во всех школах бизнеса. [5]

С наступлением эпохи компьютеризации широкое распространение получили машинные (компьютерные) игры, позволяющие получить необходимые навыки по различным специальностям, развить скорость мышления и реакцию.

Несмотря на то, что «мода» на деловые игры пришла в страны постсоветского пространства с Запада, в СССР первая деловая игра была проведена еще в 1932 году Марией Бирнштейн на фабрике «Красный ткач». По выходным дням студенты вузов и руководители предприятий «отыгрывали» процесс перехода на выпуск новой продукции без остановки производства. Но всерьез деловыми играми в СССР начали заниматься лишь в конце прошлого века. Организационно-деятельностные игры (ОДИ) философа и методолога Георгия Щедровицкого, управленческие поединки основателя Таллинской школы менеджеров Владимира Тарасова, эмоционально-игровая методика Е.В.Гильбо внесли значительный вклад в теорию и практику деловых игр. Тогда было разработано и описано около 800 игр, однако применяется сейчас лишь небольшое количество из них. Это

объясняется тем, что многие из этих включенных в каталоги игр устарели морально, другие не соответствуют современным требованиям, предъявляемым к деловым играм, сконструированы без учета психологических закономерностей. [7]

При описании этого метода встречаются разные термины. Чаще можно встретить использование термина «деловая игра» (business game) или «управленческая игра» (management game) в целях обучения или оценки персонала компаний. В сфере политики, экологии, городского планирования чаще используется термин «имитационная (или симуляционная) игра» (simulation game). На Западе наиболее распространенным и общим, пожалуй, является термин «имитационная игра», или «игровая имитация», хотя единого мнения по вопросам терминологии среди специалистов нет. Исходя из опыта проведения ролевых и симуляционных игр для обучения государственных служащих в нашей стране, мы считаем целесообразным использование термина «деловая игра», как наиболее воспринимаемого целевой группой. Это название подчеркивает деловой характер ситуации и целей обучения.

Как уже упоминалось, среди авторов нет согласия в определениях и классификации деловых игр. Следует признать, что в литературе по этому вопросу существует определенная путаница: термины употребляются небрежно и подчас такие разные методы как групповая дискуссия, ролевые игры (также сама по себе достаточно разнородная область) и деловые игры попадают в одну компанию и обозначаются общим понятием «деловая игра». Одни авторы вносят ролевые и симуляционные игры в состав деловых, другие поступают противоположным образом.

В общем же можно сказать, что в основе симуляционной (имитационной) деловой игры лежит имитационная модель, которая реализуется благодаря действиям участников игры. В имитационных играх не выделяются жестко конкретные роли, в них лишь моделируется среда или ситуация. В основе ролевой деловой игры лежит разыгрывание четко описанных и ограниченных правилами поведения ролей. И в том, и в другом случае участники берут на себя роли административных работников, общественных или политических деятелей и разыгрывают заданную деловую (хозяйственную, управ-

ленческую или политическую) ситуацию в зависимости от содержания игры.

В более общем смысле можно считать деловой игрой достаточно широкий спектр методов, применяющихся для различных целей - обучения, исследования, решения практических задач, оценки качеств персонала или кандидатов на должность.

Основными общими атрибутами деловых игр являются следующие:

- Игра имитирует тот или иной аспект целенаправленной человеческой деятельности.
- Участники игры получают роли, которые определяют различие их интересов и побудительных стимулов в игре.
- Игровые действия регламентируются системой правил.
- В деловой игре преобразуются пространственно-временные характеристики моделируемой деятельности.
- Игра носит условный характер.

Контур регулирования игры состоит из некоторых основных блоков: концептуального, сценарного, постановочного, сценического, блока критики и рефлексии, судейского, блока обеспечения информацией. [7]

Таблица 1. Место деловой игры в классификации методов обучения [2]

Имитационные (методы активного обучения)		Неимитационные методы
игровые методы	неигровые методы	
1. Деловые игры учебные (ролевые, имитационные и др.)	Анализ конкретных ситуаций (кейс-стади)	Лекции
2. Разыгрывание ролевых ситуаций	Практикум работы с документами	Лабораторные работы
3. -	-	Семинары
4. -	-	Курсовое и дипломное проектирование
5. -	-	Дискуссии
б. -	-	Научно - практические конференции
7. -	-	Стажировки

Все множество деловых игр можно классифицировать по разнообразным критериям. В таблице 2 приводена классификация деловых игр на основе обзора литературы по этой тематике.

Таблица 2. Классификация деловых игр

Критерии	Класс деловых игр
1. Конечная цель игры	**Обучающие** (направлены на появление новых знаний и закрепление навыков участников) **Констатирующие** – конкурсы профессионального мастерства; оценка персонала или кандидатов **Поисковые** – направлены на выявление проблем и поиск путей их решения. *Примечание*: некоторые авторы выделяют по этому критерию учебные, производственные и организационно-деятельностные игры (ОДИ).
2. Конечный результат игры	**Детерминистские** (результаты зависят только и однозначно от решений игроков) **Стохастические** (эти модели включают элементы случайности, которые не зависят однозначно от решений игроков)
3. Сложность игровых процедур	**Простые** (ограниченное число участников, одна проблема) **Сложные** (множество участников, проблемных ситуаций, внешняя экспертиза и т.д.)
4. Степень реальности модели	**Теоретические** (абстрактная модель) **Практические** (модель, приближенная к реальной ситуации(
5. Способ обработки информации	**Машинные** (с использованием компьютеров и полностью компьютерные) Без использования компьютеров
6. Пространственная удаленность участников	**Очные** (все игроки и ведущий находятся в одном месте) **Дистанционные** (Участники и ведущий могут быть расположены в разных местах и играют удаленно; обмен информацией осуществляется с помощью телефона, факса или компьютерной сети)

Критерии	Класс деловых игр
7. Изолированность игровых групп (команд)	**Открытые** (участники игры могут устанавливать непосредственный контакт друг с другом) **Закрытые** (игровые группы изолированы друг от друга. Интерактивность и информация осуществляются исключительно через ведущих игры (тренеров)
8. Степень формализации	**Формализованные** (игровые процедуры математически описаны) **Неформализованные** (с использованием только качественных характеристик)
9. Структура участников игры	**Однотипные** (студенческие группы, работники одного предприятия и т.д.) **Смешанные** (разнопрофильность участников игры)
10. Вид оценки деятельности участников игровых групп	**Без оценивания** эффективности действий игроков или команд **С оцениванием** (балльным или небальным; с помощью специального арбитража или с самооценкой участников игры)
11. Степень регламентации	**С жесткой регламентацией** (последовательности действий участников, времени игровых сюжетов, ролей игроков и др.) **Мягкие** деловые игры
12. Время проведения	Игры, проходящие в **реальном времени** Игры, где время сжато
13. Методология проведения (в разных источниках возможны различные подходы к классификации по этому критерию)	**Луночные игры**. Игра проходит на специально организованном поле, с жесткими правилами, результаты заносятся на бланки. Примеры – любая салонная игра (шахматы, «Монополия»). **Ролевые игры**. Каждый участник имеет или определенное задание, или определенную роль, которую он должен исполнить в соответствии с заданием. Пример – «Банановые плантации», «Общественные слушания» (см.приложение)

Критерии	Класс деловых игр
	Групповые дискуссии. Связаны с отработкой проведения совещаний или приобретением навыков групповой работы. Участники имеют индивидуальные задания, существуют правила ведения дискуссии. Групповые дискуссии могут быть частью ролевой или симуляционной игры. Пример – «Общественные слушания» (см.приложение) Имитационные игры. Имеют цель создать у участников представление, как следовало бы действовать в определенных условиях. Например: «Сбыт» - игра для обучения менеджеров по продажам и т.д. **Организационно-деятельностные игры** (ОДИ). Не имеют жестких правил, у участников нет ролей, игры направлены на решение междисциплинарных проблем. Активизация работы участников происходит за счет жесткого давления на личность. **Проблемно-деловые игры** (ПДИ) Групповая работа строится на взаимопонимании через дискуссию, где наработанные предложения обсуждаются, корректируются. Проигрывается так называемое «узкое место», элемент производственной ситуации. Состав участников - представители различных профессиональных групп предприятия. **Эмоционально-деятельностные игры** (Е.В.Гильбо, 1980-е) избегают жестких правил, имитируют конкурентные или зависимые отношения, раскрывают личностный потенциал, ориентированы на обучение и личностный рост. По сути, представляют собой форму тренингов. **Инновационные игры** (В.С.Дудченко). Формируют инновационное мышление участников, выдвигают инновационные идеи в традиционной системе действий, отрабатывают модели реальной, желаемой, идеальной ситуаций, включают тренинги по самоорганизации.

Критерии	Класс деловых игр
	Ансамблевые игры (Ю.Д.Красовский). Формируют управленческое мышление у участников, направлены на решение конкретных проблем предприятия методом организации партнерского делового сотрудничества команд, состоящих из руководителей служб. **Комбинированные интерактивно-деятельностные стратегические игры** (Е.В.Гильбо, 2000). Сочетают сотрудничество и конкуренцию, пролонгированно имитируют реальное развитие ситуации, направлены на коллективное конструирование будущего.

Несмотря на то, что игры могут существенно различаться по методологии проведения, можно говорить об общей **структуре протекания деловых игр:**

- В **фазе подготовки** игры учащиеся знакомятся с исходной ситуации игры, обсуждаются содержательные аспекты, основная проблема игры, а также интересы игроков. Помимо содержательной подготовки, учащиеся должны также знакомиться с формальными рамками деловой игры, с ее построением, предписаниями модели, а также с целями подведения итогов игры. В этой фазе проводится и распределение ролей.
- В комплексных (сложных) деловых играх, после проведения первой игровой фазы проводится **углубляющее введение в деловую игру** или же выяснение открытых вопросов, возникших при работе с моделью и имеющие значение для дальнейшей стратегии проведения игры.
- **Фаза рефлексии (подведения итогов)** в зависимости от хода игры может иметь различные акценты. Как правило, основной упор делается на обсуждение хода и результатов игры. В этой фазе заодно можно анализировать причины и следствия поведения игроков и игровых групп в процессе принятия решений, а также разрабатывать стратегии поведения в последующей фазе игры. В фазе под-

ведения итогов следует раскрыть предположения, включенные в модель, а также провести сравнение модели с действительностью. [5]

Игры создаются с использованием четко определенных, знакомых ситуаций и ролей, воспроизводимых участниками. Разыгрываться могут совещания, заседания, конфликты на рабочем месте, судебные, парламентские или общественные слушания и т.п. Кроме роли, важным элементом игры выступает сценарий, который должен быть тщательно разработан. Любая из игр только представляет проблему. Ее решение в игровой ситуации, интерпретация и выводы участников обеспечиваются за счет последующей рефлексии (обсуждения), обязательно включающей анализ наблюдений и полученного во время игры опыта. В заключение необходимо подчеркнуть основные моменты, сделать выводы и подвести итоги.

Хорошо, когда сюжет деловой игры имеет отношение к реальной жизни участников и отражает проблемы их региона. Сценарий такой игры и описание ролей можно создать самостоятельно, либо использовать готовые авторские методы со сходными сюжетами. Однако игры, содержание которых касается далеких стран (или игры с фантастическими сюжетами) бывают не менее интересны и полезны участникам, при условии, что игра затрагивает конкретную деловую ситуацию и способствует выявлению закономерностей развития данного типа ситуаций, а также выработке необходимых участникам умений и навыков.

Использование игрового метода для обучения специалистов, государственных служащих, представителей общественности и других разнообразных целевых групп целесообразно в силу многочисленных преимуществ перед неигровыми методами обучения. Эти преимущества следующие:

1. Данная форма организации учебного процесса снимает противоречие между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности, системным характером используемых знаний и их принадлежности разным дисциплинам.

2. Деловая игра позволяет соединить широкий охват проблем и глубину их осмысливания.

3. Игровая форма соответствует логике деятельности, включает момент социального взаимодействия, дает навыки делового общения.

4. Игровой компонент способствует большей вовлеченности обучаемых.

5. Деловая игра насыщена содержательной и эмоциональной обратной связью, что позволяет участникам интенсивно анализировать полученный в игровой ситуации опыт и в дальнейшем избегать ошибок.

В игре формируются установки профессиональной или общественной деятельности, легче преодолеваются стереотипы, корректируется самооценка, в то время как традиционные методы предполагают доминирование интеллектуальной сферы, в игре проявляется вся личность.

Деловая игра как метод провоцирует включение рефлексивных процессов, представляет возможность интерпретации, осмысливания полученных результатов. [2] Опыт, полученный в игре, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в «реальной» профессиональной или общественной деятельности. Это происходит потому, что деловые игры позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представляют последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения.

Понимание преимуществ и возможностей этого метода поможет изменить отношение обучающихся к игровому обучению как к делу несерьезному, пустой трате времени взрослых занятых людей. Достоинства этого метода позволяют рекомендовать его для использования в различных программах, ориентированных на включение населения в процесс обсуждения местных проблем и поиска их решений, для приобретения навыков сотрудничества, ведения переговоров и разрешения конфликтов, развития коммуникации между группами с разными интересами (предприниматели, местные жители, общественные организации, государственные чиновники, пресса). Деловая игра является эффективным методом отработки навыков диалога между заинтересованными сторонами и изучения процесса участия общественности в принятии решений.

Участники получают знания и умения, которые сложно усваиваются традиционными способами.

Использование деловых игр в деятельности Клуба устойчивого развития будет способствовать достижению его целей – содействию развитию конкретного населенного пункта, повышению качества жизни людей путем активного продвижения в сообществе идей устойчивого развития и образования на протяжении всей жизни, подготовке граждан к участию в процессе разработки и реализации Местных Повесток 21. Кроме того, деловая игра – это действительно интересное образовательное событие, она помогает взрослым раскрываться, выражать свои идеи и чувства, отстаивать свои ценности, делиться мыслями, находить единомышленников. Участие в деловых играх повышает коммуникативную компетентность людей, которые могут применять полученные навыки сотрудничества, ведения переговоров, решения конфликтов в своей профессиональной деятельности.

В данной статье в качестве примера мы приводим ролевые игры, одна из которых основана на «чужом» сюжете - «Бананы, бифштекс или тропический лес», в основу второй положен белорусский контекст - «Участие общественности в принятии решения о строительстве завода». Описание игр, включающее в себя инструкции для ведущего (тренера) и раздаточные материалы для участников, представлено в приложениях.

Ролевые игры могут быть продолжительными по времени, со сложным сценарием, требующими участия большого количества игроков. Такие игры направлены на моделирование сложной деловой ситуации и поиск оптимальных способов ее решения. Могут быть также короткие ролевые игры (до 5 мин.), с небольшим количеством участников (2-3), цель которых – обнаружить неэффективные модели поведения в ситуациях общения и выработать навыки эффективного поведения. В таком случае обязательным элементом ролевой игры будет обратная связь от остальных участников (наблюдателей) и тренера. Можно использовать съемку игры на видеокамеру с целью получения более качественной и достоверной обратной связи, самоанализа моделей поведения, а также фиксации прогресса участников в приобретении новых навыков.

Использованная литература:

1. Выполнение положений Орхусской конвенции. Разработка и проведение обучения государственных служащих. Опубликовано проектом Европейского союза «Экологическая информация, образование и информированность общественности, Армения, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Молдова и Украина». Киев, 2004.

2. Деловые игры – эффективный инструмент активного обучения. Ф.Ф.Галлямов. Владивосток, 1995

3. Зеленая перспектива. Интерактивные методы обучения экологии Клаес Мальмберг, Андерс Ольссон, - Минск, 2005

4. Инновационные методы обучения в гражданском образовании. Величко В.В., Карпиевич Д.В., Карпиевич Е.Ф., Кирилюк Л.Г. Минск, 2001

5. Методика преподавания экономических дисциплин. Основы концепции, направленной на активизацию процесса обучения с примерами. Ф.-Й Кайзер, Х.Камински, - СПб, 2002.

6. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. В.К.Тарасов. Ленинград, 1989

7. http://www.tgngu.tyumen.ru. Материалы сайта Тюменского ГНГУ.

Пример 1. Бананы, бифштекс или тропический лес (ролевая игра об использовании власти в одной тропической стране)*

Цели:

- Проанализировать и найти решение проблемы взаимосвязи экономики, политики и окружающей среды с точки зрения управления на национальном и глобальном уровне.

- Обсудить сходство и различие конфликта интересов разных групп в странах Латинской Америки и в Беларуси.

- Приобрести навыки принятия решений, ведения дискуссий, анализа интересов других сторон, поиска сторонников и налаживания сотрудничества.

Необходимые материалы: помещение, в котором можно организовать работу в малых группах и панельную дискуссию; раздаточные материалы для участников (описание общей ситуации и инструкции для групп).

Время проведения: от 1,5 до 3 часов.

Последовательность действий:

1. Тренер объясняет правила игры и делит участников на 4 группы. Каждая группа получает определенную роль: представители банановой компании, представители департамента по туризму, представители сельскохозяйственного кооператива и представителя правительства.

2. Игроки в соответствующих группах совместно готовятся для участия в панельной дискуссии (моделирующей общественные слушания или заседание специальной правительственной комиссии по решению насущного вопроса). Аргументы из раздаточных материалов могут быть дополнены собственными доводами. Выбирается член группы, который будет представлять ее точку зрения в дискуссии. Можно выбрать ”запасного” игрока. Остальные члены группы выступают в роли аудитории, которая будет задавать вопросы участникам дискуссии. Чтобы последние не сводили ее к чтению своих текстов, можно подчеркнуть, что не разрешается брать с собой для выступления печатные материалы.

3. Панельная дискуссия. Организуйте пространство для проведения дискуссии. Для проведения панельной дискуссии, моделирующей общественные слушания или заседание комиссии, необходимы: в передней части помещения – стол для представителей правительства, стол или кафедра для докладчиков, стулья для аудитории.

После того как подгруппы подготовятся к выступлению, еще раз напомните повестку дня (правила, регламент) и помогите им в исполнении ролей, если это необходимо (продемонстрируйте, как необходимо начинать речь, обращаться к представителю правительства и аудитории).

Пример повестки дня для панельной дискуссии:

- Отказ от дискуссии в общей группе.
- Представитель правительства просит представителей остальных групп выступить с краткой речью (несколько минут для каждого участника), чтобы обозначить ключевые пункты своей позиции.
- Представитель правительства задает вопросы, чтобы получить возможность принять лучшее решение.
- Аудитория может задавать вопросы, представители участвующих групп также могут усиливать свою позицию с помощью дополнительных аргументов.
- Заключительная речь представителей групп-участников.
- Представитель правительства удаляется со своей группой в другое помещение для обдумывания. Затем они представляют свое решение.

*Игра адаптирована на основании материалов: Клаес Мальмберг, Андерс Ольссон, «Зеленая перспектива». Перевод и адаптация – общественное объединение «Экодом».

Примечание: вы можете изменить повестку дня панельной дискуссии, моделируя тот тип заседания, который хотите проработать (общественные слушания, парламентские дебаты, заседание комиссии и т.д.), или в зависимости от уровня подготовленности участников.

Важным является отслеживание времени: позаботьтесь о том, чтобы время, затраченное на разные этапы игры, совпало с запланированным вами.

Когда панельная дискуссия будет закончена и представитель правительства огласит свое решение, наступает самый важный этап игры – рефлексия и фиксация выводов.

Важно, чтобы после игровой ситуации участники вышли из своих ролей и заняли собственную позицию. Для выхода из роли можно использовать упражнение «Четыре угла». В каждый угол комнаты поместите плакат с одним из тезисов:

- Разрешить крестьянам увеличить свои пастбища
- Вложить средства в экотуризм и сохранить нетронутые леса
- Разрешить строительство банановой плантации
- Другое решение (поясните, какое именно).

Задача участников – выбрать тезис, теперь уже исходя из собственной точки зрения, а не из точки зрения подгруппы, в которой они играли.

Упражнение «Четыре угла» можно проводить в два этапа. В этом случае следующий вопрос для упражнения будет следующим: что мы в Беларуси можем сделать для уменьшения негативного влияния банановых плантаций на человека и природу в Коста-Рике?

Тезисы:

- бойкотировать бананы;
- покупать только экологически произведенные бананы и просить продавцов закупать только такие;
- собрать деньги для того, чтобы купить и затем сохранить тропический лес;

- пусть костариканцы заботятся о своей стране, как они сами считают нужным это делать. Мы не должны вмешиваться в их внутренние дела.

Задание участникам:

1) выбрать тезис (угол), исходя из собственной точки зрения,

2) обсудить свой выбор с теми участниками, которые оказались в одной группе,

3) подготовить аргументированную защиту своей позиции и представить ее всей группе (1 человек от подгруппы).

Примечание. Вместо упражнения «Четыре угла» для выхода участников из ролей и последующего обсуждения можно попросить группу сесть в круг и провести общее обсуждение (рефлексию). Помогите участникам выйти из роли. Попросите их называть свое имя перед высказыванием. Вопросы, которые ведущий может задавать аудитории, могут быть следующими:

- Как вы себя чувствовали в той или иной роли?
- Что понравилось во время игры, а что нет?
- Была ли решена проблема? Почему? Как она была решена? Какие были сложности?
- Довольны ли вы решением проблемы? Чего вы пытались добиться? Удалось ли вам это?
- Какую другую линию поведения можно было избрать?
- Имеет ли отношение игровая ситуация к ситуации в нашей стране?
- Оказывают ли подобные события в других странах влияние на нашу жизнь?
- Как мы можем повлиять на глобальные процессы или на ситуацию в другой стране?
- Как мы можем участвовать в процессе принятия решений, оказывающих влияние на нашу жизнь, в нашей стране?
- Каким образом полученный опыт может повлиять на ваши дальнейшие действия в жизненных ситуациях?

Во время рефлексии важно определить знания, полученные в результате игры, а также подумать, какие модели поведения будут наиболее оптимальны в реальной жизни.

Комментарии:

Чтобы игра «работала», необходимо вживание участников в роли. Им позволяется читать, кроме **общей информации**, только сведения, предназначенные для их собственной роли.

Некоторые замечания о достоверности. Предлагаемый сценарий представляет собой моральную дилемму и является попыткой связать обучение по теме «Устойчивое развитие» с действительностью. Ситуация, представленная в игре – выдуманная, но, по большому счету, все используемые факты взяты из реальности. Это означает, что описываемая ситуация весьма близка к действительности. Несмотря на то, что используется латиноамериканский контекст, конфликт интересов разных групп схож с подобными конфликтами в любой стране, в том числе и нашей. Кроме того, внебелорусский сюжет позволяет посмотреть на проблему взаимосвязи экономики, политики, и окружающей среды с точки зрения глобальной перспективы: ведь в Беларуси тоже едят бананы, и мировой спрос на эти фрукты формируется, в том числе, с участием наших потребителей. Последующие этапы обсуждения хода игры позволяют затронуть разные аспекты этой темы.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ:

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ (раздается всем участникам игры)

Кто хочет иметь банановую плантацию?

Проблема, решение которой вы должны найти, связана с тем, что площади выращивания бананов в Коста-Рике сильно возрастают. За несколько лет предполагается их увеличение с 40 000 га до 50 000 га. Это приводит к появлению конфликтов между сферами защиты природы, туризма и экономики.

Предыстория

Коста-Рика – страна в Латинской Америке, расположенная между Никарагуа и Панамой. Узкая территория государства делится на три

географические зоны. На севере и вдоль восточного побережья находятся низкие земли, лежащие на 120 метров ниже уровня океана. Они, обычно, хороши для земледелия. Второй регион представлен расположенной по центру долиной, которая так и называется – Центральная долина. Это экономически наиболее важный регион Коста-Рики, со столицей страны городом Сан-Хосе. Центральная гряда – третий регион. Гряда пересекает страну как позвоночник с севера на юг. В южной части находится наивысший пик Чиррипо Гранд, возвышающийся на 3820 м над уровнем моря. Климат тропический. Разница в высоте означает, что разница температур тоже велика. На участках, расположенных высоко в горах, среднегодовая температура всего около 5 – 15° С. На высоте 900-2000 м над уровнем моря – 15 – 25° С, и на низких землях – около 25° С.

С 1949 года Коста-Рика является республикой. Действующая власть осуществляется президентом, который избирается на 4 года. Граждане, достигшие 16 лет, получают право голоса.

Образование в стране включает 4 ступени: подготовительную школу, девятилетнюю среднюю школу, двух или трехлетнюю гимназию и университет. Посещение средней школы является обязательным.

Изначально половина территории страны была покрыта богатым разными видами растений и животных тропическим лесом. Растительность истощается вследствие земледелия и, среди прочего, увеличения площадей банановых плантаций и пастбищ для скота. Относительно большие территории все же остаются охраняемыми. В 1990 году они составляли 12% территории страны. В этом смысле Коста-Рика – передовая страна. Другие страны, например, Швеция, вкладывают крупные суммы денег на покупку земель в Коста-Рике под национальные парки.

Здесь есть что защищать. Несмотря на то, что страна всего лишь немногим крупнее Дании, она располагает богатой флорой и фауной, представляя примерно 5% всех видов растений и животных, встречающихся в мире. Мы можем сравнить Коста-Рику с Беларусью, на долю которой приходится всего несколько тысячных от мирового разнообразия видов.

Экономика страны почти полностью основывается на сельском хозяйстве. Бананы составляют около 30% всех доходов от экспорта, и кофе дает примерно столько же. Другой растущий источник доходов для страны – экологический туризм.

Проблема

Президент должен занять определенную позицию относительно проблемы, возникшей в регионе, где лес подвергается влиянию пастбищ. Участок граничит с национальным парком, который представляет собой горный тропический лес. В этом регионе возник конфликт между туристической компанией, транснациональной банановой компанией и сельскохозяйственным кооперативом. Кооператив хочет улучшить пастбища, вырубив остатки леса. Банановая компания предложила относительно крупную сумму денег за выкуп территории для разбивания банановой плантации.

В случае использования площади под пастбище или банановую плантацию нужно будет вырубить лес. Это, в свою очередь, означает, что тем самым будет нанесен значительный вред животным и растениям леса. Муравьеды, ревуны и пумы – вот некоторые из видов, живущих в лесу.

Руководитель департамента по туризму сильно рассердился. В письме к президенту он выразил свою обеспокоенность и попросил помощи в том, чтобы остановить эксплуатацию.

Президент воспринял проблему серьезно. Он попросил представителя правительства собрать консультантов, которые могли бы подготовить основу решения по вопросу. Выводы экспертов важны для принятия решения. Оно окажет влияние на последующие акты, регулирующие отношения между банановыми плантациями, пастбищами и туризмом в Коста-Рике.

Правила игры. Каждая группа получила роль, которая представляет либо правительство, либо одного из трех экспертов: представителя банановой компании, руководителя по туризму или представителя сельскохозяйственного кооператива. Ваша группа должна выставить одного (или двух) человек, которые представят ее на панельной дискуссии.

В панельной дискуссии участвует четыре (или восемь) человека, из которых трое являются экспертами и один – политик.

Представители большой БАНАНОВОЙ КОМПАНИИ должны предложить аргументы в защиту банановой плантации.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПО РАЗВИТИЮ ТУРИЗМА в регионе должен взвесить, к каким последствиям для туризма приведут предлагаемые варианты решения.

Представители местного СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА должны защищать интересы мелких крестьян.

Представитель ПРАВИТЕЛЬСТВА должен, исходя из точек зрения экспертных групп, принять окончательное решение о том, какое предложение должно поступить к президенту. От этого в большой степени будет зависеть, какое решение примет президент

Вопрос звучит так: Что вы посоветуете президенту?

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ БАНАНОВОЙ КОМПАНИИ (РАЗДАЕТСЯ ТОЛЬКО УЧАСТНИКАМ ЭТОЙ ПОДГРУППЫ)

Вы понимаете, что наиболее выгодным для коста-риканской экономики является способствование развитию банановых плантаций. В 1995 году правительство приняло Декрет № 16 563 о развитии бананового производства. Вас удивляет, что такая группа экспертов вообще собирается. Никогда ранее не возникали препятствия для создания банановой плантации на площади, подходящей для этого. Если у президента появились сомнения, это может быть вызвано тем вниманием, которое Коста-Рика стала привлекать к себе в последнее время в связи с экологическим туризмом. Так как создание плантации принесет значительные прибыли, часть ее может быть направлена на покупку ценной земли в других частях страны. Национальные парки могут заново образовываться и расширяться.

Банановая плантация – хорошая альтернатива

Создание банановой плантации принесет большие доходы. Это будет способствовать, помимо прочего, постройке и новой больницы, и школы. В этой части страны в них существует большая потребность.

Если здесь появится банановая плантация, сюда будут проведены автомобильные дороги и железная дорога к прибрежному городу. Туннель через прибрежную гору значительно сократит расстояние и время поездок в портовый город.

Банановая плантация дает возможность занятости населения. В данном регионе царит безработица, и социальное положение людей очень тяжелое. Рабочие места поднимут жизненный уровень жителей региона. Социальные проблемы, такие как злоупотребление наркотиками и нищета, вызванные безработицей, заметно уменьшатся.

Новые жилые дома будут построены вне планируемой плантации. Это значит, что население не будет подвергаться отравлению при самолетном распылении ядов над плантациями. Питьевая вода к домам будет подведена из горных источников. Она будет подаваться по трубам на всем пути, поэтому гарантировано ее высокое качество.

Пластиковые пакеты с защитными средствами будут закрывать банановые растения и защищать их от заражения. Установка «Нет пластику» на плантации все же будет действовать. Это значит, что все использованные пластиковые мешки будут затем собираться вместе и сжигаться в современных установках, позволяющих эффективно очищать газы. Ошибка других плантаций, где ветер разносил пластиковые пакеты, здесь повторена не будет.

Те, кто будут работать с защитными средствами, пройдут соответствующее обучение пользованию защитным оборудованием, химикалиями и распылителями. Воздушное распыление, которое на других плантациях происходит около 40 раз на урожай, будет проводиться 15 раз. Во время распыления всем другим работникам будет запрещено находиться на плантации.

Банановая плантация благоприятствует экотуризму

Один процент прибыли от плантации будет направляться в фонд защиты природных ресурсов. Часть доходов будет также выделяться на образование гидов в сфере экотуризма. Проведение автомобильных и железных дорог сделает регион более доступным. С хорошими гидами поток туристов откроет для себя девственные горные тропические леса, что простираются на запад от деревни. Часть выделенных фонду денег будет также использоваться государством для скупки тех ценных горных тропических лесов, которые еще не защищены, и объявления их национальными парками.

Пастбища – это совершенно не реалистическое предложение.

Вырубить лес, чтобы поднять эффективность пастбищ, – это растрата капитала. Возможно, что местное население и получит определенные преимущества, но в долгосрочной перспективе это окажется экономически невыгодным. Когда пастбища снова истощатся, местное население пострадает еще сильнее. Кроме того, вы считаете, что пастбища оказывают не менее вредное воздействие на окружающую среду, чем банановые плантации.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА РЕГИОНА (РАЗДАЕТСЯ ТОЛЬКО ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ЭТОЙ ПОДГРУППЫ)

Вы считаете, что регион открывает прекрасные возможности для больших вложений в туризм. Он расположен недалеко от морского берега, где есть коралловый риф и хорошие перспективы рыболовства. Он находится также рядом с широко протяженным тропическим горным лесом. Необходимо, чтобы правительство вложило деньги на улучшение дорог и постройку современной, но аутентичной гостиницы. Тогда в регион устремятся туристы, что принесет большую прибыль.

Банановая плантация имеет много недостатков

Используемые яды оказывают сильное негативное влияние на окружающую среду. На туристическое предприятие это повлияет следующим образом:

Вода для рыбы в реке загрязнится, а значит, любители спортивного рыболовства, которые используют реку, не будут больше приезжать сюда.

Существует много доказательств того, что банановые плантации негативно воздействуют на жизнь в море. За устьем реки находится прекрасный и неиспорченный коралловый риф. Он пострадает от ядохимикатов и грязи от почвенной эрозии, вызываемой плантациями. Коралловый риф привлекает туристов. Это дает хорошие доходы

тем, кто работает гидами, сдает на прокат лодки или снаряжение для ныряния.

Если наполненные ядохимикатами пластиковые мешки, используемые на плантации, попадут с течением реки в море, пострадают морские черепахи. Они каждый год откладывают яйца в ямки на песчаных берегах. Из нескольких мест на коста-риканском побережье сообщалось, что черепахи заглатывают пластиковые пакеты и задыхаются, или травятся.

Одним из источников дохода для жителей деревни является организация для туристов поездок на лодках по реке. Они осматривают нетронутую флору и фауну в по-прежнему девственных прибрежных лесах. Кого встретят туристы на банановой плантации?

Выращивание бананов будет непосредственно граничить с национальным парком и горным тропическим лесом. Это значит, что туристов надо будет провозить через плантацию, чтобы попасть в лес. Это нарушает переживание природы.

Самое плохое, с чем придется считаться, – это негативная реакция на вырубку леса со стороны туристических бюро США и Европы. Уменьшение потока туристов означает уменьшение доходов. Это окажет влияние не только на наш регион, но и на всю коста-риканскую туристическую инфраструктуру. Помимо этого, Коста-Рика привлекает ученых, изучающих многообразие жизни в тропических лесах. Эта группа тоже будет протестовать против вырубки.

Сам горный тропический лес также пострадает от создания банановой плантации. Число видов флоры и фауны в национальном парке зависит от его размера. Чем больше площадь непрерывного леса, тем шире разнообразие видов. Многие туристы ищут места, где они могут увидеть как можно больше разных видов. Уменьшение видов здесь отвлечет поток туристов в другие национальные парки с большим видовым разнообразием.

Пастбища можно сочетать с туризмом

Создание пастбища, несомненно, лучший вариант для туризма, чем банановая плантация. Тем самым можно избежать таких негативных моментов, как использование ядохимикатов и эрозия почвы. Но

численность видов в национальном парке все равно уменьшится по тем же причинам, что и при создании плантации. Однако если оставить лес нетронутым, как занавес, вдоль реки и туристических троп, негативную реакцию можно минимизировать.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА (РАЗДАЕТСЯ ТОЛЬКО УЧАСТНИКАМ ЭТОЙ ПОДГРУППЫ)

Вы опасаетесь за свою родную деревню и ее традиции. С давних пор вы зарабатываете на жизнь рыболовством и разведением скота, и хотите продолжать жить своей жизнью. Туристы из Европы и США приносят дополнительный доход, но с ними же проникают и новые привычки, которые перенимают ваши дети и подростки. Это вас не очень-то радует.

Банановая плантация наносит ущерб природе и людям

Банановое производство приносит с собой много неудобств, и вы не хотите, чтобы они задели вас. Например, большая проблема связана со средствами защиты растений от вредителей. Ими наносится ущерб здоровью, вызывается бесплодие у работников плантации, отравляются дикие животные и водные пути.

Есть исследования, которые показывают, что выращивание бананов производит в два раза больше отходов, чем самой продукции. Три четверти отходов не разлагаются биологическим путем. Они состоят из пластиковых пакетов, упаковок с химикатами, пластиковых веревок, которые используются для поддержки банановых растений. Вы знаете, что многие производители сбрасывают отходы, где придется. Остатки ядов и пластиковые мешки смываются в канавы и затем в реку. Некоторые сжигают отходы, и тогда образуется ядовитый дым.

Использование химикатов представляет собой одну из серьезнейших проблем. Более 30 килограммов защитных средств используется на один гектар в год. Распыление часто производится с самолетов. Тогда яды падают на все и вся поблизости. Одна четверть распыляется вручную из мешков, которые носят на спине рабочие плантации. Многие люди, работающие на плантации, получают отравление. Около 100 человек умирает каждый год по стране, десятки тысяч ока-

зываются серьезно отравленными, и очень многие не могут иметь детей, так как страдают от бесплодия. Кроме того, отравляются домашние животные, раки, рыба и дикие звери. В течение сезона дождей в реках наблюдается массовая гибель рыбы. Многие уверены в том, что это связано с использованием ядохимикатов на плантациях бананов.

Если банановая кампания начнет покупать земли под плантации, это нарушит социальную структуру в регионе и повлечет за собой другие негативные эффекты. Мелкое сельское хозяйство окажется вытесненным и исчезнет. В других районах страны можно наблюдать последствия скупки земель мелких крестьян большими банановыми плантациями. Переезды на новые места жительства, снижение стабильности и безопасности приводят к алкоголизму и наркомании среди населения.

Нужно предпочесть пастбища

Вскармливание скота не оказывает никакого негативного влияния на рыбу, которая является важным источником дохода для деревни. Так как не используются никакие ядохимикаты, не пострадают ни люди, ни животные. Социальная безопасность сохранится, и, похоже, регион сможет избежать тех социальных проблем, которые распространяются в других районах страны. Пастбища, как вам представляется, не окажут негативного влияния и на поток туристов в вашем районе.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА (РАЗДАЕТСЯ ТОЛЬКО ПРЕДСТАВИТЕЛЮ ПРАВИТЕЛЬСТВА И ЕГО ПОМОЩНИКАМ)

Предыстория

Банановая промышленность представляет наиболее важный источник экспортных доходов в стране и составляет на сегодня 30% от общего дохода. Туризм является вторым источником доходов страны. Проблема заключается в том, что эти два направления, в большой степени, находятся в конфликте друг с другом. Туристическая инфраструктура зависит от национальных парков, тропического леса, диких животных и растений, чистых рек, полных рыбы, и живого кораллового рифа. Именно этому угрожает банановая промышленность с вырубкой лесов и загрязнением окружающей среды ядохимикатами.

Позиция США и Европы важна для Коста-Рики. Туристы приезжают прежде всего из этих стран, и 95% бананов поступает туда. Если их позиция повлияет на поток туристов или экспорт бананов, это окажет серьезное воздействие на экономику страны.

Вам может показаться, что к Коста-Рике относятся несправедливо. Слишком много тех, кто вмешивается в то, как страна должна обращаться со своими землями. Вы обращаетесь мысленно к Европе, где, как вы слышали из надежных источников, вырубаются последние европейские девственные леса (белорусская Беловежская Пуща). Вы вспоминаете про Швецию, где вырубаются предгорные леса. И именно эта страна негативно реагирует на то, что в Коста-Рике планируется вырубить лес, который и так уже затронут человеческим воздействием, и который граничит с национальным парком. С вашей точки зрения то, что в Швеции всего около двух-трех процентов лесов выделены в природоохранные зоны, звучит абсурдно, тогда как в Коста-Рике 12% территории страны представляет собой такую охраняемую зону, то есть, по сути, весь оставшийся тропический лес. Это разъедает экономику страны. Денег едва хватает на уход и охрану.

Вы знаете также, что Европейский Союз (ЕС) квотирует ввоз бананов из Латинской Америки, что затрагивает Коста-Рику. Квоты означают, что страны-члены ЕС импортируют меньше продукции из Латинской Америки. Это сделано для того, чтобы защитить производителей бананов в рамках ЕС, например, на Канарских островах, Мадейре или Крите.

Что думают эксперты?

Группа экспертов, с которыми вы встретитесь, состоит из представителя банановой компании, представителя сельскохозяйственного кооператива и руководителя по развитию туризма в регионе. Вы можете ожидать от них следующего:

- Представитель банановой компании будет защищать создание банановой плантации. Это принесет прибыли стране, но, в то же вре-

мя, возникнут проблемы с распылением ядохимикатов. Этого вам хотелось бы полностью избежать.

- Представитель сельскохозяйственного кооператива не хочет никаких изменений. Он будет защищать пастбища как альтернативу. Это экономически невыгодно, согласно вашему мнению.

- Руководитель по туризму будет настаивать на туризме, при этом природа, по крайней мере, останется нетронутой, за вычетом постройки гостиниц и дорог. Но вы сомневаетесь, что туристы, которые приезжают изучать природу, могут принести достаточные доходы.

Самый лучший вариант – это создать банановые плантации таким образом, чтобы США и Европа не прореагировали негативно. Создание экологической банановой плантации было бы решением. Они хорошо подходят для земель, которые раньше не обрабатывались ядохимикатами. Органическое земледелие означает, что выращивание культур производится без использования ядохимикатов и химических удобрений. Но это означает также, что урожаи будут хуже, а бананы – дороже. Интерес к импорту так называемых «экологических бананов» довольно высок в Европе и США. Может быть, покупатели хотят платить больше, чтобы получить не опрысканные химикатами бананы. Такого типа производство может быть привлекательным и для туристов.

Проблема в том, что мелкие крестьяне в деревне хотят использовать земли под пастбища. Можно будет попробовать переубедить крестьян, если оказать им поддержку в экологическом выращивании бананов.

Вы хотите посмотреть, какое мнение сложилось у экспертов.

Пример 2. Деловая игра «Участие общественности в принятии решения о строительстве завода»*

Цель игры:

- В ситуации моделирования общественных слушаний понять цели и порядок проведения этого мероприятия, ознакомиться с обязанностями государственных чиновников и представителей органов местного самоуправления.

- Приобрести практический опыт в постановке целей, формулировке и представлении идей, в методах убеждения и отстаивания своих интересов и ценностей.

Необходимые материалы: помещение, в котором можно организовать работу в малых группах и панельную дискуссию; раздаточные материалы для участников (описание общей ситуации и инструкции для групп).

Время проведения: от 1,5 до 3 часов.

Последовательность действий:

1. Ведущий поясняет участникам цель общественных слушаний (если это не было сделано ранее в ходе семинара или другого образовательного мероприятия) и правила проведения встречи. При необходимости можно подготовить и раздать инструкции по участию в общественных слушаниях.

2. Ведущий разъясняет участникам цели и правила игры.

3. Ведущий делит участников на группы, раздает общее описание ситуации и информацию для групп.

4. Группам предоставляется время на подготовку к общественным слушаниям. Каждая группа представляет на слушаниях свою точку зрения на вопрос, готовит аргументы и выбирает докладчика, представляющего общую позицию.

5. Необходимо подготовить помещение для председателя комиссии, выступающих, аудитории.

---

* Игра адаптирована на основании: Выполнение положений Орхусской конвенции. Разработка и проведение обучения государственных служащих. Киев, 2004

6. Ведущий помогает группе «представителей властей» организовать и провести слушания. В их обязанности входит вести собрание и принять решение по обсуждаемому вопросу. Один из группы должен быть избран председателем. Можно выбрать секретаря, ведущего протокол заседания.

7. Ведущий может сам следить за временем выступлений, но лучше выбрать ответственного за регламент из числа участников.

8. Когда будут выслушаны все докладчики, группа представителей властей (или другая группа, инициировавшая слушания) анализирует аргументы, обсуждает проблему и объявляет о своих дальнейших действиях.

9. Ведущий просит участников сесть в круг и проводит рефлексию. Игра анализируется в следующей последовательности:

- обсудите факты и аргументы, относящиеся к теме;
- обсудите мнение участников относительно общественных слушаний как формы решения общественных важных проблем;
- обсудите, насколько эффективно прошли слушания, каким образом можно сделать их более эффективными;
- обсудите другие вопросы, возникшие у участников.

Комментарии: Важно уделить особое внимание сомнениям участников. Бывает, что игровые общественные слушания заканчиваются «реалистично» (в понимании участников) – председатель собрания объявляет решение: «Что ж, послушали вас и хватит, а теперь – как я сказал, так и будет!». В ходе рефлексии участники также высказывают сомнения в возможности реального участия в принятии решений для общественности. Попытайтесь вместе с группой обсудить эти сомнения и найти решение «нерешаемых» проблем.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ (РАЗДАЕТСЯ ВСЕМ УЧАСТНИКАМ).

Правительством было выдано разрешение на строительство завода по переработке отходов на территории, прилегающей к селу Икс района Игрек (на расстоянии 500 м от села). В соответствии с проектом, завод должен перерабатывать производственные (в том числе опасные) и бытовые отходы из разных районов. Местное население не было проинформировано о принятии названного решения. Когда же эта информация стала известна местным жителям и общественным организациям, начались акции протеста. С участниками акций встретился глава местного органа самоуправления. Начались переговоры, в результате чего было принято соглашение о проведении встречи, в которой примут участие все заинтересованные стороны. Председатель сельсовета объяснил людям, что строительство завода пока не началось, попросил прекратить акции и избрать представителей, которые через два дня примут участие во встрече. Участники акции согласились и разошлись.

Через два дня, в соответствии с договоренностью, состоялась встреча, в которой принимали участие председатель сельсовета, представитель правительства, инвестор, представитель общественной организации, 2 жителя села, представитель Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды, представитель НИИ.

ИНФОРМАЦИЯ И ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ РОЛЕЙ:

Председатель сельсовета. Вы ведете встречу, стараетесь не выступать против строительства, ваша задача – довести собрание до принятия какого-либо решения. Вы заинтересованы в строительстве завода, так как инвесторы обещали вложить средства в развитие инфраструктуры села, а это поможет вам упрочить ваши позиции как должностного лица. Вы отстаиваете следующую позицию: информирование общественности о строительстве объектов – компетенция правительства, а не ваша.

Представитель правительства. Вы придерживаетесь той позиции, что завод должен быть построен, в результате чего появятся новые рабочие места, будет развиваться инфраструктура села, а

средства, полученные от функционирования завода, пойдут на развитие сельского хозяйства. Вы также считаете, что информирование общественности и обеспечение необходимых формальностей по ее участию – это задача местной власти, а не правительства.

Замечание: В принципе, вы можете изменить свою позицию и действовать так, как считаете нужным, но не забывайте, что у вас тоже есть начальство.

Инвестор. Вы категорически требуете от правительства и от главы местного органа самоуправления немедленного урегулирования ситуации и возможности начать строительство. Вы с большим трудом выиграли тендер, заручились поддержкой властей, уже вложили некоторые средства и не можете больше ждать, так как задержка влияет на выполнение вами других обязательств. Вы разъясняете местным жителям, что завод поможет решить проблему безработицы в селе. Обещаете высокую заработную плату, новую школу, ремонт больницы, современное оборудование для больницы и школы, ремонт клуба и т.д.

Замечание: Без всякого сомнения, вы можете изменить свою позицию и действовать так, как считаете нужным. Все-таки, правда не на вашей стороне – ведь необходимые процедуры по информированию общественности не были соблюдены. Но не забывайте, что вы заручились поддержкой властей, а местные жители – просто досадная помеха. Так стоит ли из-за этого отказываться от проекта?

Представитель общественной организации. Вы против строительства и угрожаете судом, так как законодательство было нарушено, разрешение на строительство не должно быть получено без информирования и согласия общественности. Даже правительство не имеет право нарушать закон.

Замечание. 1. Если вы почувствуете, что председатель сельсовета не дает вам говорить, обязательно протестуйте. 2. Вы можете изменить позицию и действовать так, как считаете нужным.

Первый житель села. Вы – против строительства, потому что собственное здоровье и здоровье своих детей считаете более важным, чем решение материальных проблем. Вам известно также, что второй

человек, который вместе с вами избран в качестве представителя села – сторонник строительства – приходится двоюродным братом главе председателя сельсовета.

Замечание: Вы можете изменить позицию и действовать так, как считаете нужным.

Второй житель села. Вы поддерживаете строительство, так как находитесь в затруднительном финансовом положении и заинтересованы в работе на заводе. Это поможет вам прокормить семью. К тому же, вы приходитесь двоюродным братом председателю сельсовета.

Замечание: Вы можете изменить позицию и действовать так, как считаете нужным.

Представитель Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды. Вы – против строительства, хотя как государственный служащий четко не высказываете своего мнения и стараетесь предложить присутствующим принять какое-либо альтернативное решение.

Представитель научно-исследовательского института. Ваш институт по просьбе одной местной общественной организации изучил территорию, прилегающую к селу, и возможное влияние завода на окружающую среду. Результаты исследования показали, что строительство завода на таком близком расстоянии от села (500 м) обязательно повлечет за собой уменьшение урожайности сельскохозяйственных угодий, рост уровня заболеваемости среди сельских жителей и ухудшение общего экологического состояния. Это напрямую связано с тем фактом, что заводские выбросы вследствие существующего в этой местности направления ветра будут перенесены именно на территорию села.

Сведения об авторах:

Алена Величко – координатор учебных кружков Общественного объединения «Образовательный центр «ПОСТ», тренер, информационно-методический координатор Ресурсной программы учебных кружков АГА, автор ряда публикаций, посвященных развитию учебных кружков.

e-mail: velich@tut.by

Галина Веремейчик – председатель Совета Международного общественного объединения «Образование без границ», тренер, консультант, автор ряда публикаций по проблемам неформального образования и образования взрослых.

e-mail: edwb@tut.by

Светлана Гавдис – член Совета Международного общественного объединения «Образование без границ», тренер, редактор журнала «Адукатар», автор публикаций по теме развитие сообществ.

e-mail: sviatlo@yandex.ru

Инна Губаревич – координатор образовательных программ Социально-педагогического общественного объединения «Чазения», информационно-методический координатор Ресурсной программы учебных кружков АГА, тренер, автор ряда публикаций, посвященных тематике активного обучения.

e-mail: inna_mail@tut.by

Марина Малинина – магистр педагогических наук, тренер, координатор образовательных программ для молодежи Международного общественного объединения «Образование без границ».

e-mail: marina_malinina@mail.ru

Наталья Рябова – магистр бизнес - администрирования, тренер, координатор образовательных программ Общественного объединения «Экодом», член редколлегии журнала «Адукатор», автор ряда публикаций, посвященных проблематике экологического образования и образования для устойчивого развития.

e-mail: ecodomik@tut.by

Виктор Чернов – политолог, исполнительный директор Общественного объединения «Фонд «Открытое общество», руководитель ряда программ гражданского образования для учителей и вузовских преподавателей социально-гуманитарных дисциплин, лидеров и активистов НПО, молодых политиков. В качестве тренера и преподавателя с 1996 года провел около 30 недельных и двухнедельных школ-семинаров, автор более 100 научных работ и учебно-методических пособий.

e-mail: infocenter@user.unibel.by

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Научное издание
Величко Алена Александровна,
Веремейчик Галина Владимировна,
Гавдис Светлана Георгиевна и др.

**Клуб устойчивого развития:
в помощь лидеру**

Редактор Г.В. Веремейчик
Художник обложки Ю.В. Акулич
Корректор С.Г. Гавдис
Компьютерная верстка Е.В. Ворожбит

Подписано в печать 11.09.06
Печать офсетная. Гарнитура Times New Roman. Бумага офсетная.
Усл.п.л. 6,98. Тираж 500. Заказ 1696.

Издатель и полиграфическое исполнение РУП «Минсктиппроект»:
ЛИ № 02330/0056942 от 01.04.2004 г.
ЛП № 02330/0133165 от 29.03.2004 г.
220123, г. Минск, ул. В.Хоружей, 13/61